



DIPLOMARBEIT

Herr Ing.
Peter Albin Sekotill

**Vergleichende Darstellung von
Qualitätsmanagementsystemen unter
der besonderen Berücksichtigung der
KundInnenperspektive und
Empfehlung für die Holding Graz
Linien**

Mittweida, 2012

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

DIPLOMARBEIT

**Vergleichende Darstellung von
Qualitätsmanagementsystemen unter
der besonderen Berücksichtigung der
KundInnenperspektive und
Empfehlung für die Holding Graz
Linien**

Autor:
Herr Ing. Peter Albin Sekotill

Studiengang:
Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:
KW09s2GA

Erstprüfer:
Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ. Ulla Meister

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Holger Meister

Einreichung:
Mittweida, 14.12.2012

Verteidigung/Bewertung:
Mittweida, 2013

Bibliografische Angaben:

Sekotill, Peter Albin:

Vergleichende Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen unter der besonderen Berücksichtigung der KundInnenperspektive und Empfehlung für die Holding Graz Linien. – 2012. – <9>,<72> S.Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Diplomarbeit, 2012

Referat

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Analyse und vergleichenden Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen. Unter besonderer Berücksichtigung der KundInnenperspektive und der Ansätze der ISO 9001:2008, des EFQM-Modells und der DIN EN 13816 wird der Status eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) bei der Holding Graz Linien erhoben. In weiterer Folge kann diese Arbeit dazu herangezogen werden, den Aufbau und die Umsetzung von Qualitätsmanagementstrukturen (QM -Strukturen) bei den Graz Linien bzw. bei der Holding Graz zu unterstützen. Durch die Bestrebung von Seiten des Unternehmens QM -Strukturen ganzheitlich umzusetzen, ist die Idee zur vorliegenden Arbeit entstanden. Die Holding Graz Linien sind ein Teil der Holding Graz Konzernstruktur. Auch wenn es teilweise zu Überschneidungen mit dem Gesamtkonzern kommt, stehen die Graz Linien im Mittelpunkt dieser Diplomarbeit.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
Vorwort	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Themenwahl und Einführung	1
1.2 Ausgangslage	2
1.3 Zielsetzung	4
1.4 Methodische Vorgangsweise und Aufbau	4
2 Holding Graz Linien	4
2.1 Zur Geschichte der Holding Graz	5
2.2 Die Graz Linien heute	5
2.3 Leitbild der Graz Linien	6
3 Qualität von Leistungen	7
3.1 Begriff Qualität	7
3.2 Kundenzufriedenheit	8
3.3 Messung der Kundenzufriedenheit	8
3.4 Kundenzufriedenheit am Beispiel öffentlicher Verkehr	9
4 Vorstellung und Analyse der Modelle	10
4.1 ISO 9001:2008	10
4.1.1 Entstehung und Grundsätze	10
4.1.2 Qualitätsmanagementsystem (ÖNORM EN ISO 9001:2001)	11
4.1.3 Analyse	11
4.2 EFQM	12
4.2.1 Entstehung und Grundsätze	12
4.2.2 Inhalte	13
4.2.3 Bewertungssystematik	15
4.2.4 Analyse	17

5	Voraussetzungen und Anforderungen an ein QMS	18
5.1	Allgemeines.....	18
5.2	Generelle Voraussetzungen	18
5.3	Interne Anforderungen	20
5.4	Verkehrspolitische Leitlinie 2020 für die Stadt Graz.....	20
5.5	Verkehrsfinanzierungsvertrag	21
5.6	Externe Anforderungen	22
5.7	ISO 9001:2008 und EN 13816	23
6	Gesetzliche Rahmenbedingungen	24
7	Definition Dienstleistung.....	26
7.1	Institutionelle Sichtweise	26
7.2	Funktionale Sichtweise.....	27
7.3	Leistungsdimension von Dienstleistungen	27
8	Qualitätsmanagementsystem	29
8.1	Allgemeine Anforderungen	29
8.2	Dokumentationsanforderung	30
8.3	Lenkung von Dokumenten	31
8.4	Lenkung von Aufzeichnungen	32
9	Verantwortung der Leitung	32
9.1	Verpflichtung der Leitung	32
9.2	Kundenorientierung	33
9.3	Qualitätspolitik.....	34
9.4	Planung	35
9.5	Qualitätsziele.....	35
9.6	Interne Kommunikation	37
9.7	Managementbewertung.....	41
10	Management von Ressourcen	42
10.1	Kompetenz, Schulung und Bewußtsein.....	43
10.2	Infrastruktur	46
10.3	Arbeitsumgebung	47
11	Dienstleistungsrealisierung	47
11.1	Planung der Dienstleistungsrealisierung	47
11.2	KundInnenbezogene Prozesse	48

11.3	Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung	48
11.4	Bewertung der Anforderungen in Bezug auf Dienstleistung	49
11.5	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln.....	51
12	Messung, Analyse und Verbesserung.....	52
12.1	Allgemeines.....	52
12.2	KundInnenzufriedenheit	52
12.3	Internes Audit	55
12.4	Überwachung und Messung von Prozessen	55
12.5	Überwachung und Messung der Dienstleistung	55
12.6	Lenkung fehlerhafter Dienstleistungen	56
12.7	Datenanalyse	56
12.8	Ständige Verbesserung.....	57
12.9	Korrekturmaßnahmen	57
12.10	Vorbeugungsmaßnahmen.....	57
13	Ergebnisse der Analyse	58
13.1	Allgemeines.....	58
13.2	Ergebnisse im Überblick.....	58
13.2.1	Status: Verantwortung der Leitung	59
13.2.2	Status: Management von Ressourcen.....	60
13.2.3	Status: Dienstleistungsrealisierung.....	61
13.2.4	Empfehlung an die Holding Graz Linien	62
13.2.5	Ergebnismatrix der Analyse am Beispiel ISO 9001:2008	65
	Literaturverzeichnis	73
	Sonstige Publikationen, Texte, Dokumente	74
	Selbständigkeitserklärung.....	75

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konzernstruktur der Holding Graz	2
Abbildung 2: Status quo von Qualitätsmanagementsystemen in der Holding Graz....	3
Abbildung 3: Neues Organigramm der Graz Linien	6
Abbildung 4: EFQM-Modell (Mühlbauer - MT 2006 - 2012)	13
Abbildung 5: Projektmeilensteine für den Aufbau von QM-Strukturen	19
Abbildung 6: Aufbau eines Dokumentes/einer Aufzeichnung – Kopfzeile	31
Abbildung 7: Aufbau eines Dokumentes/einer Aufzeichnung – Fußzeile	31
Abbildung 8: Maßnahmenplan.....	38
Abbildung 9: Eine Maßnahme im Detail	38
Abbildung 10: Schulungsmaßnahmen für das Fahrpersonal in der Übersicht.....	45
Abbildung 11: Projektmeilensteine 1-3	59
Abbildung 12: Projektmeilensteine 1, 3 und 5.....	60
Abbildung 13: Projektmeilensteine 1 – 2	60
Abbildung 14: Projektmeilensteine 1 – 5	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die acht Grundsätze des QM nach ISO 9001:2008	10
Tabelle 2: ISO 9001:2008 in 239 Kriterien (eigene Darstellung) nach Göd, 2005) ...	12
Tabelle 3: Grundkonzepte der Excellence (nach EFQM, 2003a, S.5-7)	13
Tabelle 4: Beschwerdestatistik Graz Linien - Vergleich 2009/2010	53

Abkürzungsverzeichnis

AEVG	Abfall- Entsorgungs- und VerwertungsGmbH
AG	Aktiengesellschaft
AL	AbteilungsleiterIn
BA	Bauabschnitt
BGBI.	Bundesgesetzblatt
Bmvit	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
BSC	Balanced Scorecard
BW	Betriebswerkstätte
bzw.	beziehungsweise
CO2	Kohlenstoffdioxid
DISG-Test	Persönlichkeitstest basierend auf den vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit
dgl.	dergleichen
d.h.	das heißt
DV Bus	Dienstvorschrift Bus
DV STRAB	Dienstvorschrift für den Fahrdienst der Straßenbahnen
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EisbG	Eisenbahngesetz
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EN	Europäische Norm
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
ff	fortfolgend
FIBE	Finanzen und Beteiligungen
FIS	FahrerInneninformationssystem
GBG	Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH
gem.	gemäß
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GMI	Grafisches MitarbeiterInneninformationssystem

GVB	Grazer Verkehrsbetriebe
idgF	in der gültigen Fassung
idF	in der Fassung
ISO	International Organization for Standardization (= Internationale Organisation für Normung)
ITCS/FGI	Intermodal Transport Control System/Fahrgastinformation
ITG	Informationstechnik Graz GmbH
KC/BM	Konzerncontrolling/Beteiligungsmanagement
KfllG	Kraftfahrliniengesetz
KOST	Konzernsteuerung
K-RL	Konzern-Richtlinie
LdBD	Leiter des Betriebsdienstes
Mag.a/Mag.	Magistra/Magister
MS	Microsoft
MKV	Marketing, Kommunikation und Vertrieb
MMG	Managementgespräche (auch Zielvereinbarungs-/ Management-/Planungsgespräche genannt)
MM-JF	Management-Jour Fixe
MS	Managementsystem
Nr.	Nummer
NRT	Non-routine Trips
NVD	Nahverkehrsdrehscheibe
ÖSPV	Öffentlicher Straßenpersonenverkehr
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
ÖV	Öffentlicher Verkehr
Q	Qualität(s)
QM/QMin	Qualitätsmanagement/Qualitätsmanagerin
QM-HB	Qualitätsmanagementhandbuch
QMS	Qualitätsmanagementsystem
PE	Personalentwicklung
PEIS	Personal und interne Services
SAP	Systemanalyse und Programmentwicklung
SBL	SpartenbereichsleiterIn

STL	StabsstellenleiterIn
StrabVO	Straßenbahnverordnung
StVG	Steirische Verkehrsverbund GmbH
u.a.	unter anderem
vBI	verantwortlicher Betriebsleiter
VD	VorstandsdirektorIn
VFV	Verkehrsfinanzierungsvertrag
vgl.	vergleiche
VV	Vorstandsvorsitzender
z.B.	zum Beispiel

Sonderzeichen

§	Paragraf
%	Prozent
®	eingetragene Waren- oder Dienstleistungsmarke

Vorwort

In den vergangenen Jahren hat der Qualitätsgedanke im öffentlichen Verkehr an Bedeutung gewonnen. Diese Entwicklung kann man auf die in Folge von Wettbewerb gestiegenen Qualitätsanforderungen in allen Lebensbereichen zurückführen, die sich selbstverständlich auch auf die Dienstleistungen und Produkte des öffentlichen Verkehrs ausgeweitet hat. So sind Besteller (Aufgabenträger), Unternehmen des öffentlichen Verkehrs zunehmend gefordert, künftige Aufgaben- und Verantwortungsteilung unter dem Merkmal Qualität zum Beispiel mit Hilfe der DIN EN 13816 genauer zu definieren.

Vorliegende Arbeit wäre ohne die freundliche Unterstützung vieler Helfer nicht zustande gekommen. Daher möchte ich an dieser Stelle einigen Personen meine Dankbarkeit aussprechen. Besonderer Dank gilt zunächst meinem Betreuer Herrn Prof. Dr. Meister, der mich mit der Aufgabe, ein QM-System auszuwählen, betraute und mich durch seine fachliche wie soziale Kompetenz bestärkte. Schließlich möchte ich mich auch bei all jenen Personen bedanken, die mir mit ihrem Rat immer wieder zur Seite gestanden haben, darunter Personen der höchsten Führungsebene wie mein Vorgesetzter Herr Johann Müller, welcher gleichzeitig Gemeinderat der Stadt Graz ist, Frau Mag.^a Claudia Nowak, Assistentin der Geschäftsführung und Frau Dr.ⁱⁿ Jutta Manninger, Leiterin des KundInnenmanagement und viele andere. Vor allem gilt mein Dank auch Herrn DI Anton Smolak, der mir den Anstoß zu diesem Studium gegeben hat.

Mein größter Dank jedoch gilt meiner lieben Frau Silvia, die in der nicht einfachen Zeit der Entstehung dieser Arbeit für mich da war. Meiner Frau widmete ich auch diese Arbeit.

1 Einleitung

Das Durchschnittliche gibt der Welt ihren Bestand, das Außergewöhnliche ihren Wert.

Oscar Wilde

1.1 Themenwahl und Einführung

Unter dem Titel „Vergleichende Darstellung von Qualitätsmanagementsystemen unter besonderer Berücksichtigung der KundenInnenperspektive und Empfehlung für die Holding Graz Linien“ wird der Status eines Qualitätsmanagementsystems (QMS) bei den Graz Linien erhoben. In weiterer Folge kann diese Analyse dazu herangezogen werden, den Aufbau und die Umsetzung von Qualitätsmanagementstrukturen (QM-Strukturen) bei den Graz Linien bzw. der Holding Graz zu unterstützen. Aus Sicht des Autors besteht ein sehr großes persönliches und berufliches Interesse, die vorliegende Aufgabenstellung zu erarbeiten. Da der Autor erst nach einem internen Wechsel seit 2010 wieder für die Graz Linien tätig ist, ist die aktuelle Themenbehandlung eine besondere Herausforderung. Die Durchführung der IST-Analyse wurde zudem durch den teilweise noch laufenden Organigrammprozess erschwert. Obwohl die Themenbearbeitung mit äußerster Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit erfolgt ist, kann aus genannten Gründen, keine bis in das letzte Detail erschöpfende Untersuchung mit einem Anspruch auf Vollkommenheit, im Rahmen dieser Diplomarbeit, durchgeführt werden. Es ist jedenfalls angedacht, an der vorliegenden Themenstellung weiter zu arbeiten und entstandene Ideen weiter zu entwickeln und auch innerhalb des Konzerns einen Informations- und Kommunikationsfluss, QM-Strukturen betreffend, zu gewährleisten.

1.2 Ausgangslage

Mit Mai des Jahres 2008 wurde aus der langjährig bekannten Grazer Stadtwerke AG, für einen Zeitraum von mehr als zweieinhalb Jahren, die GRAZ AG – Stadtwerke für kommunale Dienste. Der Reformprozess, der im Jahr 2003 begann, konnte mit der Gründung der Holding Graz – Kommunale Dienstleistungen GmbH (kurz Holding Graz), die mit 1. Jänner 2011 ihren Betrieb aufnahm, besiegelt werden. Mit dieser Umstrukturierung wird das Ziel verfolgt, alle privatwirtschaftliche Versorgungs- und Dienstleistungsaufgaben der Stadt Graz in einer eigenen Holding operativ umzusetzen. Die neue Ausrichtung des Konzerns ist, wie in Abbildung 1 ersichtlich, spartenorientiert. Der Bereich der Graz Linien, ist in der ersten Sparte zu finden und zur besseren Darstellung hervorgehoben. Das neue Organigramm der Graz-Linien ist seit 1. Mai 2011 in Kraft.

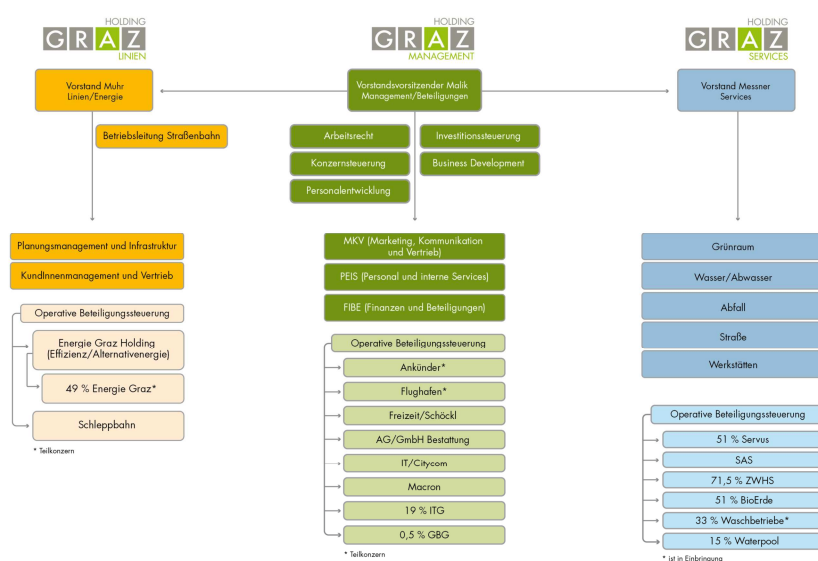


Abbildung 1: Konzernstruktur der Holding Graz¹

Im Zuge dieser Umstrukturierung ist auch der konsequente Aufbau von QM-Strukturen in der Holding Graz ein Thema. In einem ersten Schritt wurde daher, wie in Abbildung 2 ersichtlich, der Status quo von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen in der Holding Graz erhoben.

¹ Quelle: Holding Graz.

Diese Erhebung gibt Aufschluss, inwiefern Strukturen des QM bereits vorhanden sind und in welchem Ausmaß diese gelebt werden. Es zeigt sich, dass die AEVG – Abfall-Entsorgungs- und VerwertungsGmbH, Teil des Bereiches Abfall, als einziges Unternehmen im Konzern über eine ISO 9001- und ISO 14001-Zertifizierung und eine EMAS-Begutachtung verfügt und darüber hinaus auch zertifizierter Entsorgungsfachbetrieb ist. Bei den Graz Linien wird das KundInnenqualitätsservice gemäß der Europäischen Norm (EN) 13816 abgewickelt und im Bereich Wasser ist eine Stelle für Qualitätsmanagement im Wasserlabor angesiedelt. Die Holding Graz beteiligt sich am freiwilligen Programm „ÖKOPROFIT®“ des Umweltamtes der Stadt Graz und ist innerhalb des Konzerns mit sechs Standorten vertreten. Im Rahmen dieses Programms wird jährlich ein Umweltbericht verfasst. Dieser dient auch als Abfallwirtschaftskonzept und bildet die Grundlage zur jährlichen Auszeichnung als ÖKOPROFIT®-Betrieb. Ein Integriertes Managementsystem, das die Bereiche Qualität, Umwelt, Sicherheit und Gesundheit umfasst und sich über die gesamte Holding Graz erstreckt, existiert nicht.

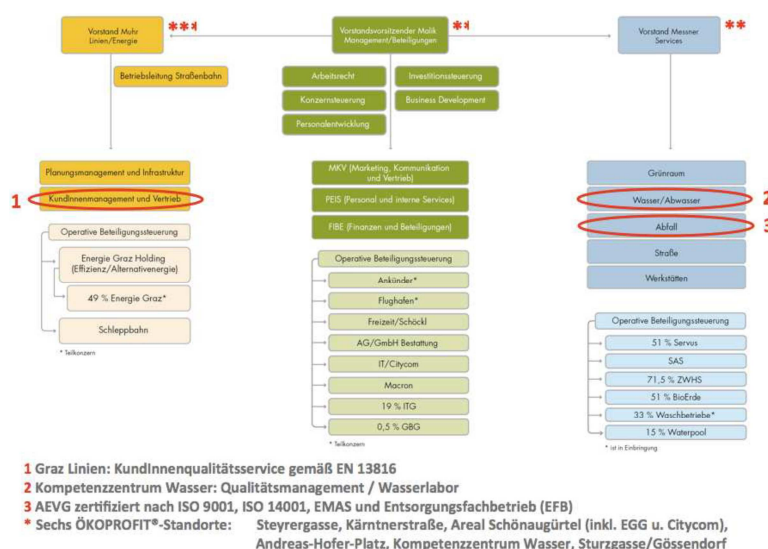


Abbildung 2: Status quo von Qualitätsmanagementsystemen in der Holding Graz²

Wie an Hand der Konzernstruktur bereits aufgezeigt, repräsentieren die Graz Linien mit ihren rund 870 MitarbeiterInnen einen sehr großen Bereich des Unternehmens. Die Holding Graz ist inkl. aller Beteiligungen, Arbeitgeberin von ca. 3.500 Personen (Stand 1. Jänner 2012).

² Quelle: Holding Graz.

1.3 Zielsetzung

Ziel dieser Diplomarbeit ist es im ersten Schritt den Status des QMS bei den Graz Linien zu erheben. In weiterer Folge kann bzw. soll diese IST-Analyse u.a. beim Aufbau und der Umsetzung eines „holdingweiten“ QMS dienlich sein. Im zweiten Schritt werden die Modelle ISO 9001:2008 und EFQM in vergleichender Weise dargestellt mit besonderem Augenmerk auf die Perspektive der Kunden und Kundinnen.

1.4 Methodische Vorgangsweise und Aufbau

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um die praktische Untersuchung des IST-Zustandes. In weiterer Folge wird die Messbarkeit von Qualität anhand von praktischen Beispielen bei den Graz-Linien diskutiert. Nach erfolgtem Einleitungskapitel, das als Basis der Arbeit dient, werden die Holding Graz und die Graz Linien in wenigen Worten vorgestellt. Ein weiteres Kapitel beschäftigt sich mit den Voraussetzungen und Anforderungen an ein QMS bei den Graz Linien. Die Gliederung der IST-Analyse erfolgt auf Basis der Normkapitel der ISO 9001:2008. Der Erkenntnisgewinn basiert auf internen Recherchen der Graz Linien, angefangen beim Vorstand bis zur 4. Führungsebene. Als Ergebnis der Arbeit wird die durchgeführte IST-Analyse in Form der „Ergebnismatrix der IST-Analyse“ präsentiert. Die Arbeit endet mit einer Empfehlung für die Holding-Graz-Linien.

2 Holding Graz Linien

Wer sich in jeder Situation strikt an Anweisungen hält, findet keine neuen Ansätze zur Lösung von Problemen.

Sprichwort

2.1 Zur Geschichte der Holding Graz

Im Jahr 1960 wurde die (mittlerweile ehemalige) Grazer Stadtwerke AG als 100%ige Tochter der Stadt Graz, mit dem Auftrag die Daseinsvorsorge für die Stadt Graz zu gewährleisten, gegründet. Die zentralen Unternehmensbereiche bildeten bereits damals der Verkehr, sowie das Wasser, der Strom, das Gas und die Fernwärme. In den Folgejahren vergrößerte sich die Grazer Stadtwerke AG sukzessive (1985 Bestattung, Freizeitbetriebe, Ankünder; 2002 Gründung der Energie Graz GmbH, 2005 Erwerb des Flughafens Graz). Es erfolgte 2008 die Gründung der GRAZ AG mit dem Ziel, hoheitliche und privatwirtschaftliche Agenden zu trennen. Im Laufe des Jahres 2010 wurde die GRAZ AG in die Holding Graz – Kommunale Dienstleistungen GmbH umgewandelt. Die Holding Graz steht zu 99,46% im Eigentum der Stadt Graz und zu 0,54% der GBG Gebäude- und Baumanagement Graz GmbH. Die Holding Graz sieht sich als modernes Dienstleistungsunternehmen für alle Grazer BürgerInnen, das die Stadt Graz im Ausbau ihrer Qualitäten unterstützt. Im Verkehrsbereich sieht sich die Stadt Graz beispielsweise als sympathische Stadt der „kurzen“ Wege und der Mobilität. Im Konkreten bedeutet dies, die Identifikation des Unternehmens und des Managements für ein innovatives Graz und die Optimierung von Mobilitäts- und Umweltlösungen in der Stadt.

2.2 Die Graz Linien heute

Die Graz Linien betreiben auf einem Streckennetz von 382 Kilometern acht Straßenbahnlinien, 29 Buslinien und zusätzlich acht Nachtbuslinien und sind somit der größte öffentliche Mobilitätsanbieter Südoesterreichs. Mit einem Fuhrpark von 74 Straßenbahnen (45 neue Niederflurstraßenbahnen des Typs „Variobahn“ bis 2015) und 148 Stadtlinienbussen werden jährlich an die 101 Millionen Fahrgäste befördert – das entspricht 277.000 Personen täglich. Die Graz Linien befinden sich in einem progressiven Umwandlungs- und Weiterentwicklungsprozess, mit dem Ziel, KundInnen zu binden, neue KundInnen zu gewinnen und die KundInnenzufriedenheit zu erhöhen.

Das neu gegründete KundInnenmanagement wird künftig neben Angebot, Vertrieb und Marketing ein elementarer Bestandteil der Qualität der Graz Linien ausmachen. Im Bereich des Vertriebs wird es künftig um eine Erweiterung des Online-Angebots und einen qualitativen wie quantitativen Ausbau des Mobilitätszentrums am Jakominiplatz gehen. Aber auch an den internen Strukturen wird bzw. wurde gearbeitet. Mit 1. Mai 2011 trat das neue Organigramm der Graz Linien in Kraft (siehe Abbildung 3, bereits mit neuem Status ab 1. Juni 2011).

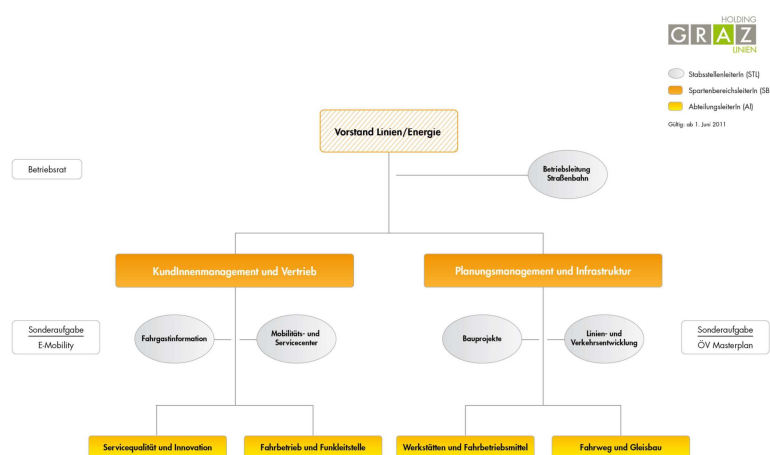


Abbildung 3: Neues Organigramm der Graz Linien³

2.3 Leitbild der Graz Linien

Wir haben als Dienstleistungsunternehmen die Verpflichtung, unsere 100 Millionen Fahrgäste pro Jahr in den Mittelpunkt unserer Arbeit zu stellen. Eine kontinuierliche Verbesserung unserer Dienstleistungen ist das Ziel unserer Bemühungen. Weiters orientieren sich unsere Aktivitäten an der Aufgabe, eine sinnvolle Alternative zum privaten PKW anzubieten. Wir bieten seit mehr als 100 Jahren kompetente und attraktive Dienstleistungen zum Wohle der Stadt Graz und aller unserer Fahrgäste an. Wir haben uns als Ziel gesetzt, unsere Fahrgäste pünktlich und sicher in Niederflurstraßenbahnen und -autobussen – wo möglich auf eigenen Gleistrassen und Busspuren – zu befördern. Zusätzlich sind wir bestrebt, Fahrgastinformationen und Haltestellenbereiche zu verbessern und auszubauen.

³ Quelle: Holding Graz.

Wir modernisieren unsere Werkstätten und Arbeitsplätze, um verbesserte Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Wir garantieren 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr in komfortablen und umweltfreundlichen Fahrzeugen eine zuverlässige Beförderung, so ferne äußere Umstände dies nicht verhindern. Wir erreichen unsere Ziele mit motivierten, engagierten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gemeinsamer Teamarbeit. Wir alle repräsentieren unser Unternehmen. Wir schaffen auf Basis einer menschlichen und sozialen Unternehmenskultur ein positives Betriebsklima, so dass gewährleistet ist, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Einstellung auch nach außen tragen. Wir sind ein wichtiger Teil der Grazer Wirtschaft und stellen uns selbstbewusst dem Wettbewerb. Wir sichern durch die Ausgewogenheit von wirtschaftlichem Handeln und von angebotener Qualität Arbeitsplätze. Wir handeln täglich umweltbewusst. Der öffentliche Verkehr trägt wesentlich zu einer menschengerechten und lebenswerten Stadt bei. Wir sind bei der Erbringung unserer Dienstleistungen von den verkehrspolitischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig. Wenn in Zukunft der öffentliche Verkehr verstärkt in den Mittelpunkt gestellt wird, wirkt sich das positiv und nachhaltig auf den Ausbau des öffentlichen Verkehrs in Graz und somit positiv für die Stadt Graz und auch für alle unsere Fahrgäste aus.

3 Qualität von Leistungen

3.1 Begriff Qualität

Der Begriff Qualität deckt ein sehr breites Gebiet ab. Neben verschiedenen Definitionen in der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es vor allem in der Praxis sehr unterschiedliche Auffassungen in Bezug auf den Begriff Qualität. Qualität soll hier als „Grad der Übereinstimmung zwischen den Leistungsmerkmalen eines Produkts oder einer Dienstleistung und den diesbezüglichen Leistungserwartungen derjenigen Kunden definiert werden, die das betreffende Unternehmen als Zielgruppe erreichen möchte.“⁴

⁴ vgl. Haas, H.-D.; Störmer, E.: Angebotsqualität bei ÖV-Unternehmen; in: internationales Verkehrswesen, 51. Jahrgang, Heft 4/99, S 119-124.

3.2 Kundenzufriedenheit

Bei Zufriedenheit handelt es sich um ein psychologisches Phänomen, für das es keine allgemeine Definition gibt, da Zufriedenheit von jedem Menschen individuell empfunden wird. Sie kann mit Begriffen wie Sich-wohl-fühlen, befriedigt, freudig oder glücklich am besten beschrieben werden.⁵ In vielen Unternehmen ist die Kundenzufriedenheit selbst ein Ziel wirtschaftlicher Tätigkeit, da ein enger Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unterstellt wird. Unzufriedene Kunden neigen eher dazu, die Geschäftsbeziehung abubrechen und zur Konkurrenz abzuwandern als zufriedene Kunden.⁶ Nach eingehender Betrachtung dieser Zielvorgabe kann die Kundenzufriedenheit als Basis für weitere Unternehmensziele betrachtet werden. Zufriedenheit des Kunden kann in allen Phasen des Konsumprozesses, d.h. der Vorkauf-, Kauf-, Verwendungs- und Entsorgungsphase des Produktes entstehen.⁷ Es wird hier versucht, eine positive Einstellung gegenüber dem gekauften Produkt herzustellen⁸, um den Wiederverkauf eines Produktes sicherzustellen und eine dauerhafte Kundenbindung aufzubauen. Aufgrund sinkender flüssiger Mittel der Kunden und kritischem Kaufverhalten sind diese dauerhaften Kundenbeziehungen in der heutigen Zeit wieder mehr in das Interesse der Unternehmen gerückt. Die Kundenbindung stellt die aus ökonomischer Sicht wichtigste Konsequenz von Kundenzufriedenheit dar, denn Kundenbindung hat sowohl kostensenkende Effekte als auch Erfolgswirkungen zur Folge.⁹ In den meisten Fällen resultiert die (Un-)Zufriedenheit eines Kunden nicht nur aus einer Erfahrung mit dem Anbieter, sondern aus einer Gesamtheit von Erfahrungen während einer länger andauernden Geschäftsbeziehung.¹⁰

3.3 Messung der Kundenzufriedenheit

Für die Herleitung der Kundenzufriedenheit und deren Messung wird eine der bedeutsamsten Theorien herangezogen und zwar das Confirmation/Disconfirmation-

⁵ vgl. Scharnbacher; Kiefer, (2003), S. 5.

⁶ vgl. Stauss; Neuhaus; Das qualitative Zufriedenheitsmodell (QZM)
in: Hinterhuber; Matzler, S. 28.

⁷ vgl. Meffert: Marketing, S.366.

⁸ ebenda, S. 367.

⁹ www.imk-anton.de/beratung/kundenzufriedenheit_1.htm.

¹⁰ vgl. Homburg/Koschate (2007), S. 847.

Paradigma.¹¹ Das Confirmation/Disconfirmation-Paradigma hat seinen Ausgangspunkt im „Vergleich der tatsächlichen Erfahrung bei der Produktnutzung (IST-Leistung) mit einem bestimmten Vergleichsstandard des Kunden (Soll-Leistung).¹² Erwartungen, Wünsche, Ideale und Erfahrungsnormen bilden dabei den Vergleichsgegenstand für die vom Kunden erfahrene Leistung. Die Bestätigung der erwartenden Leistung ruft dabei Zufriedenheit beim Kunden hervor, während Nichtbestätigung zu Unzufriedenheit führt.¹³ Hinsichtlich der relativen Wirkung dieser Vergleichsresultate besteht jedoch Uneinigkeit darüber, ob sich eine nicht bestätigte Kundenerwartung stärker auf die Kundenzufriedenheit auswirkt als eine erwartungsgemäße Erfahrung, oder nicht.¹⁴ Auf jedem Fall ist der IST-Stand zu analysieren und bei Bedarf nach gründlicher Kundenbefragung der SOLL-Stand anzupassen. In der Kundenbefragung sollte der Kunde im Vordergrund stehen, und nicht der Anbieter. Es sollen offene Fragen gestellt werden, sodass sich der Befragte frei artikulieren kann.¹⁵

3.4 Kundenzufriedenheit am Beispiel öffentlicher Verkehr

Der Begriff Kundenzufriedenheit wird oft im Kontext mit Themen wie Qualität und Qualitätsmanagement verwendet. Die Kundenzufriedenheit wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Am Beispiel des öffentlichen Verkehrs in einem Ballungsraum soll dies verdeutlicht werden. Bei einer Fahrt spielen nicht nur Pünktlichkeit, Fahrzeit und Häufigkeit der Verbindungen eine Rolle, sondern auch Fahrzeugqualität (Komfort), Service, Sicherheit, Infrastruktur oder Informationen über das Angebot. So spiegelt die Kundenzufriedenheit das „individuelle Ergebnis der Zufriedenheit mit dem gesamten Angebot“¹⁶ wider. Kundenzufriedenheit können Unternehmen nur durch strikte Kundenorientierung erreichen. Um die Servicequalität exakt beurteilen zu können, wurde der Normentwurf DIN EN 13816 Dienstleistungen im Transportwesen Öffentlicher Personenverkehr entwickelt.

¹¹ vgl. Bartikowski (2002), S. 9; Bartikowski/Liosa (2004), S. 68.

¹² vgl. Homburg / Rudolph (1998), S. 38.

¹³ ebenda, S. 38.

¹⁴ ebenda, S. 43.

¹⁵ vgl. Meister, S. 126.

¹⁶ vgl. Haas, H.-D., Strömer, E., Angebotsqualität bei ÖV-Unternehmen; in: Internationales Verkehrswesen, Heft 4/99, S. 119-124.

Hierbei wird die Servicequalität als Oberbegriff für alle Qualitätsanforderungen im Verkehrswesen verstanden.

4 Vorstellung und Analyse der Modelle

4.1 ISO 9001:2008

4.1.1 Entstehung und Grundsätze

Vom 14. bis 26. Oktober 1946 fand in London eine internationale Konferenz nationaler Normungsorganisationen statt, an der Delegierte aus 25 Ländern teilnahmen. Auf dieser wurde der Beschluss gefasst, eine neue internationale Organisation zu gründen, die sowohl die ISA – die 1926 gegründete Organisation hatte 1942 ihre Tätigkeit eingestellt – als auch den Normen-Koordinierungsausschuss der Vereinten Nationen (UNSCC – United Nations Standards Coordinating Committee) ersetzen sollte. Sitz dieser Organisation sollte Genf sein, wo die ISO (International Organization for Standardization) am 23. Februar 1947 ihre Tätigkeit aufnahm. Das Austrian Standards Institute war dabei Gründungsmitglied. Mittlerweile sind 150 Länder in der ISO vertreten. Offizielle Sprachen der ISO sind englisch und französisch. In diesen Sprachen werden die ISO-Normen veröffentlicht.

Tabelle 1: Die acht Grundsätze des QM nach ISO 9001:2008

Grundsätze	Erläuterungen
Kundenorientierung	Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher die aktuellen und künftigen Erfordernisse der Kunden verstehen, Kundenanforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen.
Führung	Führungskräfte legen die Einheit der Zielsetzung, der Ausrichtung und das interne Umfeld der Organisation fest. Sie schaffen das Umfeld, in dem Menschen sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen.
Einbeziehung der Menschen	Menschen sind auf allen Ebenen das Wesentliche einer Organisation, und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum größtmöglichen Nutzen der Organisation.
Prozessorientierter Ansatz	Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich auf effizientere Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet und gelenkt werden.
Systemorientierter Managementansatz	Das Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei.
Ständige Verbesserung	Ein permanentes Ziel der Organisation ist ständige Verbesserung.
Entscheidungsfindung	Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen oder intuitiven Analyse von Daten und Informationen.
Lieferantenbeziehungen	Die Fähigkeit der Organisation und ihrer Lieferanten Werte zu schaffen, werden durch Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen gesteigert.

4.1.2 Qualitätsmanagementsystem (ÖNORM EN ISO 9001:2001)

Bei den Graz Linien gibt es kein umfassendes Prozessmanagement, wie gem. der ISO 9001:2008 gefordert. Einzig und allein die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel verfügt über eine vollständig ausgearbeitete Prozesslandschaft mit definierten Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Mit der Prozessanalyse und -definition, die durch das System SYSCAT unterstützt wurde, wurde in der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel im Jahr 2008 begonnen. Nichtsdestotrotz ist es für den Aufbau und die Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien in ihrer Gesamtheit Ziel,

- die erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung zu definieren,
- die Abfolge und die Wechselwirkung der Prozesse festzulegen,
- Kriterien und Methoden für eine wirksame Prozessführung zu bestimmen,
- die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen für die Durchführung und Überwachung der Prozesse sicher zu stellen,
- die Prozesse zu überwachen, soweit zutreffend zu messen und zu analysieren und
- Maßnahmen zu treffen, um geplante Ergebnisse und ständige Prozessverbesserungen zu erreichen.

An dieser Stelle ist jedoch darauf hin zu weisen, dass bei der Erarbeitung und Festlegung des neuen Organigramms darauf geachtet wurde, Strukturen prozessorientiert einzurichten.

4.1.3 Analyse

Die ISO 9001:2008 gliedert sich in Abschnitte und Unterabschnitte, die meist mehr als nur eine Forderung enthalten. Daher ist die Anzahl der Kriterien nicht einfach durch die Summe der Unterabschnitte gegeben, weshalb hier auf die von verwendete Unterteilung¹⁷ der Norm in 239 Kriterien zurückgegriffen wird, die in der Tabelle 2 dargestellt ist.

¹⁷ vgl. Göd (2005), S. 112.

Tabelle 2: ISO 9001:2008 in 239 Kriterien (eigene Darstellung) nach Göd, 2005)

Abschnitt	Bezeichnung	Anzahl der Kriterien
4	Qualitätsmanagement	32
5	Verantwortung der Leitung	34
6	Management von Ressourcen	13
7	Produktrealisierung	104
8	Messung, Analyse und Verbesserung	56

4.2 EFQM

4.2.1 Entstehung und Grundsätze

Die EFQM (European Foundation for Quality Management) wurde 1988 von 14 europäischen Firmen mit dem Ziel gegründet, Unternehmen in Europa durch Total Quality Management eine führende Position im Wettbewerb mit anderen Anbietern zu ermöglichen.¹⁸ Sitz der gemeinnützigen Organisation ist in Brüssel, darüber hinaus gibt es in vielen europäischen Ländern Partnerorganisationen, in Österreich beispielsweise die AFQM (Austrian Foundation for Quality Management). Das Excellence-Modell der EFQM ist ein generisches, d.h. auf Unternehmen aller Branchen anwendbares QM-System und wird in regelmäßigen Abständen überarbeitet, zuletzt im Jahr 2012. Grundphilosophie der EFQM ist, dass eine Organisation, die sich erfolgreich im Wettbewerb behaupten möchte, als ein wesentliches Ziel die kontinuierliche Verbesserung der Qualität der eigenen Leistungen in allen Bereichen des Unternehmens anstreben muss¹⁹ Dies wird auch in den Grundkonzepten der Excellence deutlich, die in Tabelle 3 zusammengefasst dargestellt sind.

¹⁸ vgl. Güntert/Offermanns (2002), S. 20.

¹⁹ vgl. Weßel (2000), S. 38.

Tabelle 3: Grundkonzepte der Excellence (nach EFQM, 2003a, S.5-7)

Grundsätze	Erläuterungen
Ergebnisorientierung	Excellence plant und erzielt durch die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessensgruppen ausgewogene Ergebnisse für dieselben.
Ausrichtung auf den Kunden	Die Kunden sind die Entscheider über Produkt- und Servicequalität, weshalb exzellente Beziehungen zu allen Kundengruppen aufzubauen sind.
Führung und Zielkonsequenz	Excellence bedeutet visionäre und begeisternde Führung, gekoppelt mit Beständigkeit hinsichtlich der Zielsetzung. Die Führungskräfte überzeugen durch gelebtes Vorbild, Anerkennung von und Zusammenarbeit mit allen Interessensgruppen.
Management mittels Prozessen und Fakten	Organisationen sollen durch ein Netzwerk untereinander abhängiger und miteinander verbundener Systeme, Prozesse und Fakten gesteuert werden, das auf den Bedürfnissen und Erwartungen aller Interessensgruppen basiert.
Mitarbeiterentwicklung und – Beteiligung	Mitarbeiter sind durchgängig aktiv und mit positiver Grundhaltung zu managen, damit diese ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation voll ausschöpfen können.
Entwicklung von Partnerschaften	Der Aufbau und die Entwicklung von Partnerschaften mit Kunden, der Gesellschaft, Lieferanten und Wettbewerbern beruht auf gegenseitigem Nutzen und zielt auf die Optimierung von Kernkompetenzen zur verstärkten Wertschöpfung für alle Interessensgruppen.
Soziale Verantwortung	Durch das Bemühen, die Erwartungen des gesellschaftlichen Umfeldes zu verstehen und darauf einzugehen, werden Mindestanforderungen der gültigen Gesetze und Regeln übertroffen und die soziale, ethische und ökologische Verantwortung in den Mittelpunkt gestellt.

4.2.2 Inhalte

Kurz zusammengefasst beruht das Modell auf folgender Prämisse: „Exzellente Ergebnisse im Hinblick auf Leistung, Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft werden durch eine Führung erzielt, die Politik und Strategie mit Hilfe der Mitarbeiter, Partnerschaften und Ressourcen sowie der Prozesse umsetzt“²⁰.

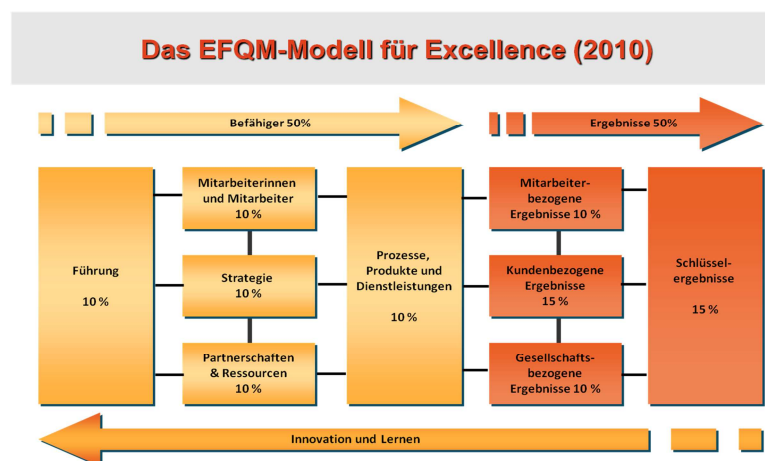


Abbildung 4: EFQM-Modell (Mühlbauer - MT 2006 - 2012)

²⁰ vgl. EFQM, 2003b, S.12.

Grundsätzlich werden neun unterschiedliche gewichtete Themenfelder der Organisationsleitung, aufgeteilt auf die beiden Bereiche „Befähiger“ und „Ergebnisse“, die sich gegenseitig beeinflussen und jeweils zu 50% in die Bewertung einfließen, unterscheiden. Die Befähige-Kriterien behandeln, wie eine Organisation vorgeht und ihre Hauptaktivitäten abwickelt, um erfolgreich zu sein, wohingegen die Ergebnis-Kriterien die Messung der erzielten Ergebnisse ermöglichen, also darstellen, was das Unternehmen tatsächlich erreicht hat.²¹ Jedes der neun Hauptkriterien unterteilt sich seinerseits in mehrere Teilkriterien, für die zahlreiche konkrete Ansatzpunkte zur Umsetzung genannt werden. Die Grundkonzepte der Excellence sind die zugrunde liegenden Prinzipien des EFQM Excellence Modell, das die wesentliche Grundlage zur Erreichung Sustainable Excellence für jede Organisation sind. They can be used as the basis to describe the attributes of an excellent organisational culture. Sie können als Grundlage genutzt werden, um die Attribute eines ausgezeichneten Unternehmenskultur beschreiben.

Mehrwert für Kunden

Exzellente Organisationen schaffen einen Mehrwert für den Kunden. Sie erfüllen die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden.

Schaffung einer nachhaltigen Zukunft

Exzellente Organisationen haben einen positiven Einfluss auf die Welt um sie herum durch die Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Förderung der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Bedingungen in den Gemeinden.

Entwicklung der Möglichkeiten

Exzellente Organisationen verbessern ihre Fähigkeiten durch die Bewältigung des Wandels außerhalb der Unternehmensgrenzen.

Kreativität und Innovation

Exzellente Organisationen führen zu erhöhtem Wert. Die Leistung wird durch kontinuierliche Verbesserung der Systematik der Innovation und das Nutzen von Kreativität gesteigert.

²¹ vgl. EFQM, 2003c, S.5.

Führen mit Vision, Inspiration und Integrität

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft gestalten und als Vorbilder für ihre Werte und Ethik stehen.

Verwalten mit Agilität

Exzellente Organisationen haben die Fähigkeit Chancen und Risiken zu erkennen.

Erfolgreich durch die Talente der Mitarbeiter

Exzellente Organisationen schätzen ihre Mitarbeiter und schaffen eine Kultur für die Erreichung organisatorischer und persönlicher Ziele.

Hervorragende Ergebnisse

Exzellente Organisationen erzielen nachhaltig hervorragende Ergebnisse, und decken sowohl kurz- wie langfristige Bedürfnisse ab.

4.2.3 Bewertungssystematik

Es muss angemerkt werden, dass eine Zertifizierung im klassischen Sinne nach dem EFQM-Modell nicht möglich ist. Seit Oktober 2001 bietet die Gesellschaft jedoch eine Alternative hierzu an, das so genannte „Anerkennungsprogramm der EFQM“ – auch „Level of Excellence“ genannt. Ziel dieses dreistufigen Programms ist es, Unternehmen einen einfachen Einstieg ins Qualitätsmanagement zu ermöglichen (Stufe 1 – Committed to Excellence) und darüber hinaus Formen der Anerkennung auch auf solche Einrichtungen auszudehnen, die zwar bereits gut sind (Stufe 2 – Recognized for Excellence), aber bislang keine Höchstleistungen im Sinne des European Quality Award (Stufe 3 – EQA) erreichen²². Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich um einen nationalen Qualitätspreis, in Österreich etwa den Austrian Quality Award, zu bewerben. Als Bewertungsinstrument wird, unabhängig davon, ob es sich um eine Selbst- oder Fremdbewertung handelt, auf die RADAR-Matrix zurückgegriffen, die sich stark am PDCA-Zyklus orientiert.

²² vgl. Möller und Heinzl, 2002, S.194.

Das Akronym RADAR steht für folgende Elemente:

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Deployment (Umsetzung)
- Assessment (Bewertung)
- Review (Überprüfung)

Diese einzeln zu bewertenden Elemente gliedern sich ihrerseits – getrennt nach Befähiger²³ – Ergebniskriterien²⁴ – in eine unterschiedliche Anzahl von Attributen. Nachfolgende Aufstellung gibt einen kurzen Überblick:

Ergebnisse

- Trends liegen vor, wenn eine mindestens dreijährige positive Entwicklung und/oder eine nachhaltig gute Leistung vorliegt
- Ziele – Beurteilung der Erreichung und Angemessenheit
- Vergleiche – Ergebnisse fallen im Vergleich mit anderen und/oder der anerkannten „Weltklasse“ gut aus
- Ursachen – Ergebnisse sind auf das Vorgehen kausal zurückzuführen

Vorgehen

- fundiert – wenn das Vorgehen klar begründet ist, auf definierten Prozessen beruht bzw. auf die Interessensgruppen ausgerichtet ist
- integriert – das Vorgehen unterstützt Politik und Strategie und ist, wo angemessen, mit anderen Vorgehensweisen verknüpft

Umsetzung

- Vorgehen ist eingeführt
- systematisch – Vorgehen ist strukturiert umgesetzt, wobei geplant und methodisch fundiert vorgegangen wird

²³ werden nach den Elementen „Vorgehen“, „Umsetzung“ und „Bewertung und Überprüfung“ beurteilt (EFQM, 2003b, S.29).

²⁴ werden mit dem Element „Ergebnisse“ beurteilt (ebenda, S.30).

Bewertung und Überprüfung

- Messung – findet regelmäßig statt
- Lernen – dient zur Identifikation bester Praktiken und von Verbesserungspotenzialen
- Verbesserung – Erkenntnisse aus Messung und Lernen werden analysiert und dienen zur Identifikation, Priorisierung, Planung und Einführung von Verbesserungen

Die dargestellten Attribute sind ihrerseits getrennt zu beurteilen.²⁵ Letztlich sind die einzelnen Bewertungen zusammenzufassen und pro Kriterium eine Punkteanzahl zu ermitteln, die mit dem jeweiligen Gewichtungsfaktor multipliziert wird. Die pro Kategorie erhaltenen Punkte werden addiert, wodurch man als Endergebnis einen aggregierten Wert zwischen 0 und 1000 Punkten erhält²⁶.

4.2.4 Analyse

Neben den Ergebniskriterien, die die Outcome-Qualität direkt beurteilen, können die Teilkriterien der Kategorie „Politik und Strategie“ als ergebnisorientiert bezeichnet werden, da diese von der Organisation konsequent an den Bedürfnissen und Erwartungen der Interessensgruppen auszurichten sind und formuliert werden, um die geplanten Ergebnisse zu erzielen. Es ist notwendig die Mitarbeiter entsprechend auszustatten, damit die erforderlichen Ergebnisse auch erzielt werden können. Im Kriterium Prozesse werden schließlich die erzielten Ergebnisse zur Planung der zukünftigen Leistungsverbesserung herangezogen.²⁷ Als generisches QM-System spricht die ISO 9001:2008 sowie auch das EFQM-Modell von Kunden bzw. Interessensgruppen. Die Ausrichtung auf diese Stakeholder ist ebenfalls eines der Grundkonzepte der Excellence.

²⁵ Die Ergebnisse sind anhand des Attributs Umfang zu bewerten, d.h. es wird danach gefragt, ob sich die Werte auf alle relevanten Bereiche des Unternehmens beziehen bzw. ob sie angemessen segmentiert sind. Die Befähiger-Kriterien werden über das Ausmaß an Nachweisen abgestuft (EFQM, 2003b, S.29-30).

²⁶ ebenda S.28

²⁷ vgl. EFQM, 2003b, S.10.

Folgende Teilkriterien können als kundenorientiert bezeichnet werden.²⁸

- Führungskräfteengagement für Kunden
- Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse und Erwartungen
- Ausgleich der Interessen und Erwartungen bewirken
- Prozessverbesserungen zum Nutzen des Kunden
- kundenbezogene Prozesse
- Management der Kundenbeziehungen
- Ergebnisse aus der Wahrnehmung der Kunden
- Interne, kundenbezogene Indikatoren

5 Voraussetzungen und Anforderungen an ein QMS

Jeder/jede sollte immer wieder selbst fragen, ob er/sie mit der von ihm/ihr gelieferten Qualität als Kunde zufrieden wäre?

Sprichwort

5.1 Allgemeines

Folgende generelle Voraussetzungen und Anforderungen sind unabdingbar für den Aufbau und die Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien.

5.2 Generelle Voraussetzungen

Der Autor wurde nach einem persönlichen Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden (VV) Dipl.-Ing. Wolfgang MALIK und VD Mag.^a Barbara MUHR am 28. Februar 2012 damit beauftragt, erste Überlegungen für ein Konzept zum Aufbau und zur Umsetzung von QM-Strukturen in der Holding Graz zu erarbeiten und zu verfassen. Das zwischenzeitlich in seinen Eckpunkten ausgearbeitete „QM-Konzept“ für die gesamte Holding Graz basiert auf den in Abbildung 5 dargestellten Projektmeilensteinen und wurde dem Gesamtvorstand und den Führungskräften der Sparte Management/Beteiligungen am 26. April 2012 präsentiert.

²⁸ vgl. EFQM, 2003b, S.10.

Projektmeilenstein 0	IST-Analyse und Norminterpretation durchführen
Projektmeilenstein 1	Leitbild, Ziele, Prozesslandkarte und Systemdokumente definieren
Projektmeilenstein 2	Alle definierten Prozesse/Verfahren gem. Prozesslandkarte ausarbeiten
Projektmeilenstein 3	QM-Handbuch und Dokumentation entwickeln
Projektmeilenstein 4	Erste interne Auditierung planen und durchführen
Projektmeilenstein 5	Erste Managementbewertung planen und durchführen

Abbildung 5: Projektmeilensteine für den Aufbau von QM-Strukturen

Dieser Meilensteinplan wurde vom Autor um einen konkreten Umsetzungsvorschlag für die professionelle Umsetzung von QM-Strukturen in der Holding Graz ergänzt. Als absolute Grundprämisse gilt das klare Bekenntnis des Vorstandes und der Führungskräfte zum QM. Der Autor empfiehlt zum einen, an den QM-Strukturen dem Top-Down-Ansatz folgend zu arbeiten. Hierfür bietet es sich an, mit der Sparte Management/Beteiligungen zu beginnen, da diese mit ihren Managementbereichen und Stabstellen zentrale Leistungen für den gesamten Konzern erbringt. Der Autor weist jedoch darauf hin, dass an neuen Strukturen so gearbeitet werden soll, dass trotz der Top-Down-Vorgehensweise, bestehende und gut funktionierende Strukturen nicht ungerechtfertigt zerstört werden. In diesem Fall gilt es eher ein gewisses Maß an Sensibilität und Flexibilität zu wahren. Zum anderen empfiehlt der Autor weiters, aufgrund der sehr knappen personellen Ressourcen im Konzern, an den einzelnen Projektmeilensteinen projektbezogen mit der Unterstützung der künftigen QMin zu arbeiten. Der Autor gibt jedoch ausdrücklich zu bedenken, dass diese Vorgehensweise eine sehr langfristig ausgerichtete ist. Erklärtes Ziel soll es sein, in der Holding Graz QM-Strukturen aufzubauen, die Zertifizierungsniveau aufweisen. Eine Zertifizierung selbst ist aus aktueller Sicht zwar nicht die vordergründige Motivation, stößt bisher allerdings auf eine positive Resonanz. Der Autor räumt in Rücksprache mit externen BeraterInnen und Zertifizierungsstellen ein, dass mit einem entsprechenden Ressourceneinsatz – z.B. 50%ige Unterstützung durch die QMin und einer externen Beratung sowie der umgehenden Ausbildung von QM-Personal (Q-Beauftragte, Q-AutorInnen, etc.) – auch ein optimistischerer Zeitplan denkbar sei und eine Zertifizierung pro Sparte in etwa Jahresdauer realistisch ist.

5.3 Interne Anforderungen

Zu den internen Anforderungen an ein QMS zählen die „Verkehrspolitische Leitlinie 2020 für die Stadt Graz“ und der Verkehrsfinanzierungsvertrag, kurz VFV, der zwischen der Stadt Graz und der damaligen Grazer Stadtwerke AG vereinbart wurde.

Weiters ist festzuhalten, dass das QM der Holding Graz in Einklang mit

- der Steuerungsrichtlinie „Haus Graz“,
- dem Gesellschaftsvertrag der Holding Graz,
- der Geschäftsordnung für den Vorstand und

- der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates zu stehen hat.

Auf diese Vorgaben, soll aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden, um den Rahmen der Diplomarbeit nicht zu sprengen.

5.4 Verkehrspolitische Leitlinie 2020 für die Stadt Graz

Aufbauend auf den verkehrspolitischen Zielen des Jahres 1992, die in der „Verkehrspolitischen Leitlinie 2000“ proklamiert wurden, wurde die „Verkehrspolitische Leitlinie 2020 für die Stadt Graz“ am 23. September 2010 vom Grazer Gemeinderat mit folgenden Grundsätzen beschlossen:

- Nachhaltigkeit steht im Mittelpunkt
- Graz als Stadt der kurzen Wege
- Mobilität in ihrer Gesamtheit zu betrachten
- Mobilität im urbanen Raum bedeutet Vorrang für die sanfte Mobilität
- Graz als Teil einer Region setzt auf Kooperation

Für die Graz Linien ergeben sich daraus zahlreiche Anknüpfungspunkte, um das Mobilitätsverhalten zu beeinflussen und nachhaltig zu gestalten und durch attraktive Angebote und gute Serviceleistungen die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel zu fördern.

5.5 Verkehrsfinanzierungsvertrag

Der VFV ist seit 1. Jänner 2008 in Kraft. Dieser 10-Jahresvertrag besteht zwischen der nun Holding Graz (ehemals Grazer Stadtwerke AG) und der Stadt Graz und wurde mit dem Zweck abgeschlossen, das Dienstleistungsangebot der Graz Linien inklusive aller erforderlichen Investitionen abzusichern. Mit dem VFV wird das Ziel verfolgt, gemeinsam im Weg einer Inhouse-Vergabe das Angebot im Öffentlichen Personennahverkehr der Stadt Graz auf Basis der bestehenden verkehrs- und umweltpolitischen Grundsätze weiterzuentwickeln. Dies betrifft zum einen die laufende Bereitstellung sowohl eines klar definierten Fahrplanangebotes für die Öffentlichkeit als auch einer entsprechenden Qualität zur Versorgung des Stadtgebietes durch die Holding Graz Linien, welche einen eigenen Geschäftsbereich innerhalb der Holding Graz darstellen, und zum anderen die Unterstützung durch die Verkehrsplanung der Stadt Graz hinsichtlich der verkehrlichen Rahmenbedingungen dafür mit dem Gesamtziel, neben der Bereitstellung eines städtischen Grundangebotes weitere Fahrgäste für den ÖPNV zu gewinnen und Verkehrsmittelanteile insbesondere vom motorisierten Individualverkehr zu lukrieren.(aus: Verkehrsfinanzierungsvertrag. 2008). Der VFV stellt ein neues Steuerungs- und Finanzierungsmodell dar, auf Basis dessen jährlich ein fixes Budget für den Zeitraum von zehn Jahren für Investitionen und den Betriebsabgang festgelegt wurde. Vertragsgegenstand sind das Basis-ÖPNV-Angebot (definiert in der Beilage 1 des VFV), die Anpassungen im ÖPNV-Angebot und die Qualität. In Bezug auf die Qualität sind die Graz Linien angehalten, die Qualitätsstandards gemäß VFV aufrecht zu erhalten bzw. weiter zu entwickeln.

Die zu erbringenden Qualitätskriterien gliedern sich in die Bereiche:

- Infrastruktur
- Fahrzeuge und
- Dienstleistung.

Als konkrete Maßnahmen sind die Einrichtung und Führung eines Fahrgastbeirates und die regelmäßige Durchführung eines „KundInnenbarometers“ gefordert. Wie im VFV gefordert, wurde der Fahrgastbeirat von den Graz Linien, in Abstimmung mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH, als ein Gremium aus VertreterInnen der Graz

Linien und interessierter Fahrgäste auf einer ehrenamtlichen Basis eingerichtet. Es wurde festgelegt, dass der Fahrgastbeirat zumindest halbjährlich zu tagen hat. Zweck dieses Gremiums ist es, aufgezeigte Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren und Qualitätsmaßnahmen abzuleiten und einer Umsetzung zuzuführen. Als weitere Forderung aus dem VFV ist per „KundInnenbarometer“ eine jährliche, standardisierte, anonyme Befragung zur Leistungsüberprüfung durchzuführen. Das eingerichtete Graz Linien Kontrollgremium hat in den quartalsmäßigen Sitzungen folgende Aufgaben wahrzunehmen:

- Freigabe des jährlichen Wirtschaftsplans inkl. Investitionsplan der Graz Linien,
- Freigabe der mittelfristigen Planung,
- Entgegennahme des Jahresberichts der Graz Linien,
- Diskussion und Kenntnisnahme der Quartalsberichte mit Soll-Ist-Vergleichen einschließlich Leistungsdaten,
- Genehmigung von Änderungen im ÖPNV-Angebot, die den vorgegebenen Grenzwert überschreiten,
- Kenntnisnahme von Änderungen unter dem vorgegebenen Grenzwert,
- Entscheidungen über Vorschläge der Verkehrsplanung für die Verwendung von Nettomehreinnahmen aus Parkgebühren,
- Diskussion der strategischen Angebotsplanung (Rahmenvorgaben Fahrplan),
- Diskussion und Kenntnisnahme Qualitätsberichte und –entwicklung,
- Abstimmung Tarifangelegenheiten (insbesondere „Haustarif“),
- Behandlung allgemeiner ÖPNV-Fragen.

5.6 Externe Anforderungen

Als externe Anforderungen werden die Anforderungen gemäß der ISO 9001:2008 und der Europäischen Norm (EN) 13816 und die gesetzlichen Forderungen nach dem Eisenbahngesetz (EisbG), der Straßenbahnverordnung (StrabVO) und dem Kraftfahrliniengesetz (KfLG) angesehen.

5.7 ISO 9001:2008 und EN 13816

Die ISO 9001:2008 ersetzt die ISO 9001:2000 und legt die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest. Diese Norm ist auf die Erfüllung von KundInnenanforderungen ausgerichtet und bildet die Basis für den Aufbau eines Integrierten Managementsystems. Da die inhaltliche Gliederung dieser Norm der Arbeit zu Grunde liegt, werden die Inhalte an dieser Stelle nicht näher erläutert. Die Europäische Norm 13816, mit Letztstand 2002, unterstützt Verkehrsunternehmen bei der Definition und Festlegung von Leistungszielen und der Messung der Servicequalität. Normziele sind, die Qualitätsphilosophie zu fördern und die KundInnen mit Ihren Erwartungen und Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Dienstleistungserbringung zu stellen. Die EN 13816, die der regelmäßigen KundInnenbefragung der Graz Linien, dem „KundInnenbarometer“, zugrunde liegt, umfasst folgende Qualitätskriterien der Ebene 1, die beispielhaft erläutert sind:

- Verfügbarkeit (z.B. Betriebszeiten, Entfernungen zu Haltestellen, Taktfrequenzen, etc.)
- Zugänglichkeit (z.B. Barrierefreiheit, Ticketing/Fahrausweise, etc.)
- Information (z.B. systematisch Informationen über ein ÖV-System unter Normal- und Sonderbedingungen anbieten)
- Zeit (z.B. Pünktlichkeit, gesicherte Anschlüsse, etc.)
- KundInnenbetreuung (z.B. Betreuung von KundInnen vor und während der Fahrt mittels Auskunftsschalter, Fahrpersonal, etc.)
- Komfort (z.B. Niederflureinstiege, Klimaanlage, etc.)
- Sicherheit (z.B. Begleitpersonal, Überwachungssysteme, Alarmierungsmöglichkeiten, etc.)
- Umwelteinflüsse (z.B. Einsatz von abgasarmen Motoren, Betrieb der Fahrzeuge mit alternativen Energien, Einsatz von Wasserstoff-, Elektro- und/oder Hybridbussen, etc.)

6 Gesetzliche Rahmenbedingungen

Das Eisenbahngesetz (EisbG) geht zurück auf das Jahr 1957. § 39 EisbG besagt, dass „ein Eisenbahnverkehrsunternehmen mit Sitz in Österreich und ein Eisenbahninfrastrukturunternehmen haben und sonstige Eisenbahnunternehmen können ein Sicherheitsmanagementsystem einzuführen, um vor Betriebsaufnahme sicherzustellen:

- die Erreichung der gemeinsamen Sicherheitsziele;
- die Erfüllung der in der Verordnung nach § 19 festgelegten grundlegenden Anforderungen und der
- in den technischen Spezifikationen für die Interoperabilität festgelegten Sicherheitsanforderungen;
- die Anwendung der einschlägigen Teile der gemeinsamen Sicherheitsmethoden.“

Die Graz Linien sind als Straßenbahnbetrieb gesetzlich nicht verpflichtet über ein zertifiziertes Sicherheitsmanagementsystem zu verfügen. Im Straßenbahnbereich sind jedoch die regelmäßig wiederkehrenden § 19a-Überprüfungen in Abständen von fünf Jahren durchzuführen. Konkret bedeutet dies: „Eisenbahnunternehmen, die über kein zertifiziertes Sicherheitsmanagementsystem im Sinne des § 39c verfügen, haben durch Anstalten des Bundes oder eines Bundeslandes, akkreditierte Stellen oder benannte Stellen im Rahmen des fachlichen Umfangs ihrer Akkreditierung, Ziviltechniker, jeweils im Rahmen ihrer Befugnisse, technische Büros-Ingenieurbüros im Rahmen ihrer Fachgebiete oder durch im Verzeichnis gemäß § 40 geführten Personen, jeweils im Rahmen ihres eisenbahntechnischen Fachgebietes, in einem Zeitraum von jeweils fünf Jahren regelmäßig wiederkehrend prüfen zu lassen, ob Eisenbahnanlagen, Betriebsmittel einschließlich der Schienenfahrzeuge und sonstiges Zugehör den Bestimmungen dieses Bundesgesetzes, den auf Grund dieses Bundesgesetzes erlassenen Verordnungen und den auf Grund dieses Bundesgesetzes erlassenen eisenbahnrechtlichen Baugenehmigungs-, Bauartengenehmigungs- und Betriebsbewilligungsbescheiden noch entsprechen.

Über jede wiederkehrende Prüfung ist eine der Behörde vorzulegende Prüfbescheinigung auszustellen, die insbesondere festgestellte Mängel und Vorschläge zu deren Behebung zu enthalten hat.“

Straßenbahnverordnung

Die StrabVO²⁹ stammt aus dem Jahr 1999 und basiert auf dem EisebG. Die StrabVO regelt den Bau und den Betrieb von Straßenbahnen, d.h. sie hat Gültigkeit für alle spurgebundenen Fahrzeuge und die dazu gehörigen Betriebseinrichtungen, die keine Eisenbahnen im Sinne des Eisenbahngesetzes sind. Darunter fallen auch Bahnen, die keine öffentlichen Verkehrsflächen benützen, sowie Seil- und Schwebbahnen.

Kraftfahrliniengesetz

Das KfllG³⁰ ist 1999 in Kraft getreten und ist das österreichische Bundesgesetz über die linienmäßige Beförderung von Personen mit Kraftfahrzeugen. Das KfllG ist somit gesetzliche Grundlage für den öffentlichen Straßenpersonenverkehr (ÖSPV) und regelt die regelmäßige Beförderung von Personen mit Kraftfahrzeugen durch Personenkraftverkehrsunternehmen. Vorausgesetzt werden eine bestimmte Verkehrsverbindung und festgelegte Haltestellen an denen Fahrgäste aufgenommen und wieder abgesetzt werden können. Ziel des KfllG ist es, optimale Voraussetzungen für eine umfassende Versorgung der Bevölkerung mit Kraftfahrlinien zu schaffen. Der Kraftfahrlinienverkehr ist für jedermann zugänglich.

Weitere gesetzliche Rahmenbedingungen

An dieser Stelle nicht unerwähnt, sollte die in Kraft getretene EU-Verordnung über Personenverkehrsdienstleistungen bleiben. Diese bedingt, zur Schaffung von Rechtssicherheit, auch die Anpassung nationaler Gesetze (KfllG und öffentlicher Personenregional- und Nahverkehr Gesetz). Obwohl bereits Novellierungsentwürfe erstellt wurden, unterblieb eine Beschlussfassung jedoch.

²⁹ vgl.: <http://www.strassenbahnjournal.at>.

³⁰ vgl.: <http://www.bmvit.gv.at>.

Die Graz Linien sind, durch die Inhouse-Vergabe der Verkehrsdienstleistungen, von dieser bestehenden Rechtsunsicherheit allerdings nur im geringen Ausmaß betroffen, da es in Graz zu keinen wettbewerblichen Verfahren kommen wird.

7 Definition Dienstleistung

Während Dienstleistungen in der Alltagssprache oft als Gegenstück zu Sachleistungen aufgefasst werden, handelt es sich bei Dienstleistungen aus wissenschaftlicher Sicht um heterogene Leistungen, welche aus einer Vielfalt von Leistungskomponenten bestehen; sie setzen sich aus mehreren Teilleistungen zusammen und ihre Erstellung erstreckt sich über einen Prozess. An diesem Prozess wirken Nachfrager und Anbieter typischerweise gemeinsam mit und das Ergebnis des Prozesses ist immaterieller Natur. Obgleich Einvernehmen hinsichtlich der Relevanz des Forschungszweiges Dienstleistungen und grundsätzliche Einigkeit über wesentliche Elemente des Dienstleistungsbegriffs herrscht, hat man sich in der Wissenschaft bislang auf keine konsistente und allgemein anerkannte Definition von Dienstleistungen (und somit auch auf keine eindeutige Abgrenzung zu Sachleistungen) einigen können.³¹ Dienstleistungen im Sinne des gemeinschaftsrechtlichen Verständnisses beschreiben danach selbständige entgeltliche Tätigkeiten, die in der Erbringung einer unkörperlichen Leistung (Abgrenzung zur Warenverkehrsfreiheit) bestehen³². Grundsätzlich lassen sich zwei Perspektiven zur Bestimmung des Dienstleistungsbegriffs unterscheiden: zum einen eine institutionelle bzw. volkswirtschaftlich geprägte Sicht und zum anderen eine funktionelle bzw. betriebswirtschaftlich geprägte Perspektive.

7.1 Institutionelle Sichtweise

Bei der institutionellen Sichtweise stehen die Unternehmen, welche Dienstleistungen produzieren, im Fokus der Betrachtung. Hiernach werden alle Dienstleistungsunternehmen, welche primär Dienstleistungen erstellen, in der

³¹ vgl. Corsten (1997), S. 30; Engelhardt/Schwab (1982), S. 504; Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 404.

³² vgl. dazu Kluth (2006).

amtlichen Statistik im tertiären Sektor der Systematik von Wirtschaftszweigen erfasst.³³ Hierzu zählen beispielsweise Unternehmen aus den Bereichen Handel, Verkehr, etc. und "sonstige Dienstleistungsunternehmen". Systematisch ausgeblendet werden bei dieser Erfassung allerdings die Dienstleistungen, welche als produktbegleitende Dienstleistungen³⁴ von Unternehmen, die hauptsächlich andere Güter als Dienstleistungen erstellen, angeboten werden. Diese Unternehmen werden aufgrund ihrer primären Tätigkeit anderen Sektoren zugeordnet, obgleich dieser Dienstleistungsbereich einen großen Teil aller Dienstleistungen ausmacht und zudem stark wächst.

7.2 Funktionale Sichtweise

Die funktionale Perspektive nimmt demgegenüber eine Betrachtung nach Funktionen von Dienstleistungen vor. Sie lässt sich weiter in drei Ansätze gliedern:³⁵

- Enumerative Definitionsansätze, welche Beispiele aufzählen, z. B. Branchen oder Bereiche wie Erholung, Forschung, Geldwesen, Rechts- und Wirtschaftsberatung, Unterricht, etc.³⁶
- Negativdefinitionen, d. h. Definition von Dienstleistungen durch Abgrenzung von Sachleistungen.³⁷
- Definitionsansätze über die Identifikation konstitutiver Merkmale, d. h. Definition der Dienstleistung mittels zentraler Eigenschaften.³⁸

7.3 Leistungsdimension von Dienstleistungen

Die Leistungserstellung von Dienstleistungen ist durch die drei Dimensionen³⁹ "Potenzial, Prozess, Ergebnis" charakterisiert.

Die Literatur kennt drei Gruppen von Definitionen, die an verschiedenen Punkten einer Dienstleistung ansetzen:⁴⁰

³³ vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 29ff.

³⁴ siehe hierzu z. B. Voeth/Rabe/Gawantka (2004).

³⁵ vgl. Corsten (1997), S. 21; Meyer (1991), S. 197.

³⁶ siehe z. B. Langeard (1981), S. 233.

³⁷ siehe z. B. Altenburger (1980), S. 21ff.

³⁸ vgl. z. B. Berekhoven (1974), S. 21ff.; Corsten (1985), S. 85ff.; Hilke (1989), S. 10ff.

³⁹ vgl. Kleinaltenkamp (2001), S. 32.

-
- Dem Potenzial für ihre Bereitstellung. Ausgangspunkt ist, dass das Angebot von Dienstleistungen nicht aus fertigen Produkten besteht, sondern aus der Fähigkeit, an externen Produktionsfaktoren etwas zu bewirken.
 - Dem Leistungsprozess, will heißen, wie es zum Ergebnis gekommen ist. Eine Dienstleistung liegt dann vor, wenn in den Leistungsprozess des Anbieters externe Produktionsfaktoren, also der Kunde selbst oder ihm gehörende Sachen, integriert werden.
 - Dem anschließenden Ergebnis, das als sachbezogene Leistung in materieller Form über die Zeit aufbewahrt werden kann und wiederholt objektiv bewertbar ist.⁴¹

Der Anbieter hält ein Leistungspotenzial bereit. Dieses wird im Leistungserstellungsprozess mit externen Faktoren des Nachfragers aktiviert. Es führt zu einem mehr oder weniger immateriellen Leistungsergebnis, welches letztlich Nutzen für den Nachfrager stiftet. Das Leistungspotenzial umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft zur Leistungserstellung.⁴² Der Dienstleistungsanbieter hält Potenzialfaktoren wie z. B. Personal, Knowhow und Räumlichkeiten in zeitlicher, qualitativer und räumlicher Hinsicht verfügbar, um sie im anschließenden Leistungserstellungsprozess mit den externen Faktoren des Nachfragers zu kombinieren. Das Leistungspotenzial befindet sich in autonomer Disposition des Anbieters. Wie der Begriff indiziert, handelt es sich beim Potenzial nicht um die gewünschte Leistung an sich, sondern lediglich um ein Potenzial, welches aktiviert werden kann. Das Leistungspotenzial, welches auch als Bereitstellungsleistung bezeichnet wird, ist eine "Vorkombination von internen Produktionsfaktoren zur Erstellung von Leistungsbereitschaft."⁴³ Genauer gesagt werden als Input interne Potenzial- und Verbrauchsfaktoren sowie bereits erbrachte Vorleistungen kombiniert, und führen zum Output, der Leistungsbereitschaft.⁴⁴ Diese ermöglicht überhaupt erst die Leistungserstellung.

⁴⁰ vgl. Meister (2010), S. 109.

⁴¹ ebenda, S. 109.

⁴² vgl. Engelhardt/Kleinaltenkamp/Reckenfelderbäumer (1993), S. 398f.

⁴³ Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 170.

⁴⁴ vgl. Corsten (1997), S. 119ff.; Corsten (2000), S. 7f.; Jacob (1995), S. 49ff.; Jacob (2003), S. 84f.

Die Leistungsbereitschaft stellt also die Voraussetzung dar, die "ein Anbieter benötigt, um Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen und zu sichern."⁴⁵ Zu den Leistungspotenzialfaktoren zählen geistige, psychische und physische Fähigkeiten, wie z. B. Fachwissen, Belastbarkeit, Konzentration. Der Leistungserstellungsprozess beginnt, sobald der Nachfrager das Dienstleistungspotenzial in Anspruch nimmt, d. h. externe Faktoren mit internen Faktoren kombiniert werden. Externe Faktoren können dabei etwa Personen, sachliche Objekte, Rechte, Nominalgüter, Informationen⁴⁶, Tiere oder Pflanzen⁴⁷ sein. Sie gelangen temporär in den Verfügungsbereich des Anbieters und erfahren eine Be- oder Verarbeitung. Die Leistungserstellung ist nicht in autonomer Disposition des Anbieters, sondern der externe Faktor kann erheblichen Einfluss auf die Leistungserstellung haben. Die Dienstleistungstransaktion führt zu dem (hoffentlich) gewünschten und vereinbarten Ergebnis der Transaktion. Dabei handelt es sich um ein Leistungsbündel mit mehr oder weniger hohen materiellen und immateriellen Anteilen.⁴⁸ Es spendet dem Nachfrager Nutzen. Bei Dienstleistungen kann der Nutzen sowohl aus dem Ergebnis als auch aus dem Prozess selbst resultieren. Man denke z. B. an eine Opernvorstellung, bei der der Prozess, nämlich die Aufführung, im Mittelpunkt steht. Anders verhält es sich bei einer Reparatur, wo das Endergebnis, nämlich die Wiederherrichtung zählt.

8 Qualitätsmanagementsystem

8.1 Allgemeine Anforderungen

Bei den Graz Linien gibt es kein umfassendes Prozessmanagement, wie gem. der ISO 9001:2008 gefordert. Einzig und allein die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel verfügt über eine vollständig ausgearbeitete Prozesslandschaft mit definierten Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Mit der Prozessanalyse und -definition, die durch das System SYSCAT unterstützt wurde, wurde in der

⁴⁵ Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 170.

⁴⁶ vgl. zusammenfassend Salman (2004), S. 25.

⁴⁷ vgl. Kleinaltenkamp (1997), S. 84. Zu einer präzisen Definition des externen Faktors siehe Kleinaltenkamp/Haase (1999), S. 168.

⁴⁸ vgl. Fließ (2002), S. 40f.

Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel im Jahr 2008 begonnen. Nichtsdestotrotz ist es für den Aufbau und die Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien in ihrer Gesamtheit Ziel,

- die erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung zu definieren,
- die Abfolge und die Wechselwirkung der Prozesse festzulegen,
- Kriterien und Methoden für eine wirksame Prozessführung zu bestimmen,
- die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen für die Durchführung und Überwachung der Prozesse sicher zu stellen,
- die Prozesse zu überwachen, soweit zutreffend zu messen und zu analysieren und Maßnahmen zu treffen, um geplante Ergebnisse und ständige Prozessverbesserungen zu erreichen.

Bei der Erarbeitung und Festlegung des neuen Organigramms wurde darauf geachtet, Strukturen prozessorientiert einzurichten. Eine Umsetzung dieses Normkapitelpunktes ist gemeinsam mit der Holding Graz zu durchzuführen.

8.2 Dokumentationsanforderung

Der folgende Abschnitt befasst sich mit den Dokumentationsanforderungen der ISO 9001:2008 an ein QMS bei den Graz Linien.

Wie von der Norm gefordert, sollten die Graz Linien über

- eine dokumentierte Q-Politik und Q-Ziele,
- ein Qualitätsmanagementhandbuch (QM-HB),
- die normativ geforderten „dokumentierten Verfahren und Aufzeichnungen“ und
- Dokumente und Aufzeichnungen, die seitens der Organisation zur Durchführung der Prozesse benötigt werden, verfügen.

Derzeit verfügen die Graz Linien „nur“ über eine dokumentierte Q-Politik, das Leitbild der Graz Linien und über den VFV festgelegte Q-Ziele. An den übrigen Anforderungen ist zu arbeiten.

8.3 Lenkung von Dokumenten

Die Graz Linien verfügen über zahlreiche Dokumente im Sinne der ISO 9001:2008, aber, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, wo die Dokumentenlenkung über SYSCAT erfolgt, über kein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Dokumenten. In der gelebten Praxis der Graz Linien werden Dokumente von den verantwortlichen bzw. zuständigen Personen erstellt und über (Mail-)Verteiler bzw. Aushang verbreitet und bekannt gemacht. Die Archivierung erfolgt überwiegend elektronisch. Es ist angedacht, dass die Erstellung dieser Verfahrensanweisung als Teil der von der KOST gerade in Erarbeitung befindlichen Konzern-Richtlinie (K-RL) über zentrale Vorgaben realisiert werden wird. Auffällig ist, dass die Dokumente und Aufzeichnungen der Graz Linien über kein einheitliches Erscheinungsbild, wie in den Abbildungen 6 und 7 vorbildlich und beispielhaft gezeigt, verfügen.

LOGO	Managementsystem	Seite x von x
		Revision: 01
		Ausdruck: Datum
Art des Dokumentes		
Bezeichnung des Dokumentes		

Abbildung 6: Aufbau eines Dokumentes/einer Aufzeichnung – Kopfzeile

<i>Art des Dok. erstellt von: Name</i>	<i>Art des Dok. überprüft von: Name</i>	<i>Art des Dok. freigegeben von: Name</i>
<i>Art des Dok. erstellt am: Datum</i>	<i>Art des Dok. überprüft am: Datum</i>	<i>Art des Dok. freigegeben am: Datum</i>
<i>Dokumenten-Pfad</i>		
Ausgedruckte Dokumente unterliegen nicht dem Änderungsdienst!		

Abbildung 7: Aufbau eines Dokumentes/einer Aufzeichnung – Fußzeile

8.4 Lenkung von Aufzeichnungen

Die Graz Linien verfügen über zahlreiche Aufzeichnungen im Sinne der ISO 9001:2008, aber, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, wo die Dokumentenlenkung über SYSCAT erfolgt, über kein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Aufzeichnungen. In der gelebten Praxis der Graz Linien werden die erforderlichen Aufzeichnungen von den verantwortlichen bzw. zuständigen Personen geführt und archiviert. Es ist angedacht, dass die Erstellung dieser Verfahrensanweisung als Teil der von der KOST gerade in Erarbeitung befindlichen Konzern-Richtlinie (K-RL) über zentrale Vorgaben realisiert werden wird. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass am Prozessmanagement und an der Dokumentenstruktur (inkl. QM-HB), insbesondere an der Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen, der Graz Linien zu arbeiten ist. Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist die prozessorientierte Ausrichtung der Organisationsstruktur, wie im neuen Organigramm realisiert. Aus derzeitiger Sicht, ist anzunehmen, dass dies nach konzernweiten Vorgaben bzw. mit zentraler Unterstützung erfolgen wird. Wie bereits erwähnt, wird derzeit bereits an einer K-RL gearbeitet. Mit Blick auf die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel (und auch auf andere Organisationseinheiten der Holding Graz, die bereits über qualitativ hochwertige „Insellösungen“ verfügen) ist in Hinblick auf „holdingweite“ weite Vorgaben „von oben“ Bedacht zu nehmen. Bereits gut etablierten und funktionierenden Einheiten sollte der nötige Spiel- und Gestaltungsraum zum „Leben ihres Systems“ gewährt werden. Damit ist gemeint, dass zentrale QM-Strukturen zwar Top-Down etabliert werden sollen, jedoch nicht abgehoben von den Geschehnissen und Anforderungen in den jeweiligen Fachbereichen. Besonders zu beachten gilt, dass auf die jeweils gesetzlichen Vorgaben bereichsspezifisch einzugehen ist und diese auch in einem möglichen „Gesamtsystem“ Berücksichtigung finden müssen.

9 Verantwortung der Leitung

9.1 Verpflichtung der Leitung

Im Zuge der Präsentation über die Umsetzung von QM-Strukturen in der Holding Graz wurde vom Autor als absolute Grundprämisse eingefordert, dass sowohl der

Vorstand als auch sämtliche Führungskräfte, das QM zu unterstützen haben und in der Organisation die Idee des QM vorbildhaft leben sollten. Nur so kann sichergestellt werden, dass der QM-Gedanke in der Organisation verbreitet wird und langfristig gelebt und weiterentwickelt wird.

Dazu gehören, wie es dieser Normpunkt fordert, folgende Verpflichtungen:

- Vermittlung der Bedeutung der Erfüllung der KundInnenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Anforderungen,
- Festlegung der Q-Politik,
- Sicherstellung, dass Q-Ziele festgelegt werden,
- Durchführung von Managementbewertungen und Die Sicherstellung von Ressourcen.

Der Status der soeben genannten Anforderungen soll erhoben und beschrieben werden. Aus derzeitiger Sicht, erfüllen die Graz Linien diese Anforderungen nur zu einem geringen Teil. Eine Umsetzung dieses Normkapitelpunktes ist gemeinsam mit der Holding Graz zu betrachten.

9.2 Kundenorientierung

Wie bereits im Leitbild ausgeführt, stellen die Graz Linien die über 101 Millionen Fahrgäste pro Jahr in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Auf Basis des VFV wird durch die Zusammenarbeit mit dem Graz Linien Fahrgastbeirat und die regelmäßige KundInnenbefragung mittels KundInnenbarometers sichergestellt, dass die KundInnenanforderungen ermittelt und mit dem Ziel der Erhöhung der KundInnenzufriedenheit erfüllt werden. Weiters wurde in der Vergangenheit eine Coinjoint Measurement Onlinebefragung mit dem Ziel die KundInnenbedürfnisse und -wünsche gezielt zu ermitteln, durchgeführt. Allein im letzten Jahr wurden eigene Aktionen für die Zielgruppen „kritische Öffi-NutzerInnen“ und StudentInnen durchgeführt. In Hinblick auf die hohe Feinstaubbelastung in Graz, wurde mit dem „Frischlufттicket“, das vom Land Steiermark und der Stadt Graz finanziert wurde, ein Anreiz geschaffen auf den öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Diese „Frischlufттickets“ (Halbjahreskarten) wurden mit einem Preis von je EUR 99,- zu

5.000 Stück aufgelegt und waren binnen weniger Stunden ausverkauft. Auch für StudentInnen werden Anreize gesetzt, sich für öffentliche Verkehrsmittel zu entscheiden. So hat beispielsweise die Stadt Graz im vergangenen Jahr für alle StudentInnen mit Hauptwohnsitz in Graz „Mobilitätsschecks“ im Wert von EUR 50,- ausgegeben. Die Graz Linien konnten dadurch ein Plus von 17% beim Verkauf von Studienkarten erzielen. Aktuell führen die Graz Linien, aufgrund technischer Probleme mit den neuen Straßenbahngarnituren des Typs Variobahn, einen intensiven Kontakt mit den AnrainerInnen der Linien 4 und 5. Neben der KundInnenorientierung ist es auch erforderlich den gesetzlichen und behördlichen Bestimmungen nachzukommen. In Bauangelegenheiten erfolgt dies über Gutachten und Zulassungsverfahren und im Straßenbahnbetrieb über regelmäßig durchzuführende Revisionen und §19a-Überprüfungen. Zusätzlich pflegt der vBI stichprobenartige Überprüfungen vorzunehmen. Im Busbetrieb gilt es analog die Bestimmungen nach dem KfzG einzuhalten. Die Graz Linien verfügen über kein globales Rechtsregister. Informationen über neue bzw. aktuelle Rechtstatbestände erhalten die Graz Linien über den Fachverband.

9.3 Qualitätspolitik

Das Leitbild der Graz Linien wurde Ende der 1990er Jahre GVB-intern (heute Holding Graz Linien) von den Führungskräften und dem damaligen GVB-Direktor ohne externe Unterstützung erstellt und im Unternehmen bekannt gemacht. Das Leitbild steht im Einklang mit dem Vorgaben des Eigentümers bzw. des VFV. Somit sind die Graz Linien einer der wenigen Bereiche innerhalb des Konzerns, die über ein eigenes Leitbild verfügen. Das Leitbild wird in regelmäßigen Abständen, etwa im Zuge der Managementgespräche aktualisiert und ist auch Teil des Planungsprozesses. Das Leitbild der Graz Linien ist öffentlich über das Internet zugänglich. Die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel verfügt über ein eigenes Sicherheitsleitbild, das für die jeweiligen MitarbeiterInnen über SYSYCAT zugänglich ist. Auf Basis dieses Leitbildes wurde von der Abteilung eine Balanced Scorecard (BSC) abgeleitet und erarbeitet. Für das Jahr 2012 ist ein konzernweiter Leitbilderstellungsprozess mit Hilfe von externer Unterstützung geplant. Die konkrete Umsetzung dieses „Konzernleitbildes“ ist bereits abgeschlossen.

9.4 Planung

Als wichtige Inputgeber für die Planung der Graz Linien bzw. der Holding Graz sind zum einen die rechtlichen Vorgaben wie z.B. das EisbG und die StrabVO, in der die Wartung von Anlagen und Fahrbetriebsmittel mit den entsprechenden Fristen hinterlegt sind bzw. ebenso das KfllG, und zum anderen Vorgaben aus dem VFV und die regelmäßig durchgeführten Managementgespräche (MMG) anzusehen. Abgeleitet von diesen Vorgaben wird in regelmäßig abgestimmten Zeitintervallen die Planung aktualisiert. In einem jährlich erstellten Strategiepapier bilden die Graz Linien ihren Planungsprozess für das jeweilige Jahr ab. Die strategische Ausrichtung der Graz Linien erfolgt ausgehend vom Leitbild über die Dachstrategien bis hin zu strategischen Optionen. Ziel der Planung ist es, Verluste zu minimieren und die Ziele aus dem VFV zu erreichen. Potenziale liegen dabei in der Ergebnisverbesserung durch Produktivitätssteigerungen, Erlössteigerungen (Tarifentwicklung), in der Sicherung und Ausbau des ÖL- Marktanteils im Großraum Graz und einer Imageverbesserung. Zu erwähnen ist noch, dass aktuell an einem Masterplan für den öffentlichen Verkehr, Masterplan ÖV genannt, gearbeitet wird. Das Projektkonzept wurde bereits erstellt und den internen Gremien (Graz Linien Kontrollgremium und Spartenausschuss Linien/Energie) präsentiert und genehmigt. Die Kick-off Veranstaltung zum Masterplan ÖV ist am 5. Mai 2012 erfolgt.

9.5 Qualitätsziele

Bei den Graz Linien sind Q-Ziele zum einen aus dem aktuellen Leitbild der Graz Linien und dem VFV ableitbar. So zielt der VFV im Wesentlichen darauf ab

- den finanziellen Rahmen, den die Graz Linien für ihre Aufgabenerfüllung zur Verfügung haben auf einer realistischen Basis klarzustellen,
- das zu erbringende ÖPNV-Angebot umfassend zu definieren und
- zur Weiterentwicklung im Detail und für die vernünftige Optimierung innerhalb der festgelegten Rahmenparameter ein so genanntes Kontrollgremium als arbeitsfähige Plattform zu installieren.

Der Beilage 2 des VFV sind die festgelegten Qualitätskriterien aus den Bereichen Infrastruktur, Fahrzeuge und Dienstleistung zu entnehmen. Es ist jedoch darauf

hinzuweisen, dass es bei den Graz Linien keinen ganzheitlichen Strategieprozess gibt, um Ziele in Strategiewerkshops gemeinsam mit dem Vorstand, SBL und AL zu erarbeiten. Somit ist festzuhalten, dass die Graz Linien neben den Vorgaben des Eigentümers und aus dem VFV, auch über die im Strategiepapier festgehaltene strategische Ausrichtung, die ausgehend vom Leitbild über die Dachstrategien zu den strategischen Optionen reicht, verfügen.

Ganz aktuell wurden in einem Strategiepapier der Holding Graz folgende kurzfristigen Ziele bzw. zu erarbeitende Themen:

- Wirtschaftplan der Graz Linien – Ergebnisverbesserung
- VFV – Verlängerung und Masterplan ÖV
- Offensive Mobilitätspakete – Frischluftticket, E-Mobility-Ticket, etc.
- Umrüstung Busflotte – (Bio)Diesel, Hybrid, (Bio)Gas

und folgende mittelfristige Ziele bzw. zu erarbeitende Themen formuliert:

- Graz Card – Querschnittsaufgabe für alle Holding-Dienstleistungen
- Holding Graz als One-Stop-Shop – Querschnittsprojekt aller Sparten
- KundInnenorientierter Vertrieb NEU – Querschnittsprojekt der Holding Graz
- Neue Straßenbahnlinien – Entlastungsstrecke Herrengasse, Don Bosco, Gösting

Da die Graz Linien über kein aufrechtes QMS verfügen, ist dieser Normpunkt vorerst obsolet. An dieser Stelle ist aber auf bereits implementierte Planungsinstrumente, wie das Strategiepapier der Graz Linien und der Holding Graz, die MMG und das Graz Linien Kontrollgremium zu verweisen. Gemäß ISO 9001:2008 hat der Vorstand der Holding Graz bzw. die Vorstandsdirktorin der Graz Linien dafür Sorge zu tragen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden. Ein wichtiger Punkt ist die Förderung und Aufrechterhaltung geeigneter Maßnahmen zur internen Kommunikation. Das neue Organigramm der Graz Linien ist mit 1. März 2012 in Kraft getreten, wurde zwischenzeitlich bereits adaptiert und dokumentiert die Aufbauorganisation. Darüber hinaus gibt es bei den Graz Linien einen namentlich bestellten verantwortlichen Betriebsleiter (vBl) für den Straßenbahnbetrieb (nach dem EisbG) und einen Leiter

des Betriebsdienstes (LdBD) für den Autobusbereich (KfIG). Im Gegensatz zum LdBD (KfIG), sind Eisenbahnunternehmen gesetzlich verpflichtet, stets einen vBI (oder von diesem namhaft gemachte und entsprechend ausgebildete Person, wie beispielsweise einen Fahrmeister) vor Ort zu haben. Die Rechte und Pflichten des vBI sind im Eisenbahnrecht und der StrabVO geregelt. Dem vBI obliegt die Letztverantwortung für den Eisenbahnbetrieb. Da bei den Graz Linien kein QMS im Sinne der ISO 9001:2008 implementiert ist, gibt es auch keinen/keine Beauftragten/Beauftragte der obersten Leitung. Auf Ebene der gesamten Holding Graz würde diese Rolle dem Vorstandsvorsitzenden gebühren.

9.6 Interne Kommunikation

Die interne Kommunikation bei den Graz Linien wird auf vielfältige Weise sichergestellt. Auf Managementebene (VD, STL, SBL und AL) trifft man sich wöchentlich im Rahmen des Management-Jour Fixes (MM-JF).⁴⁹ Bei diesen regelmäßigen Treffen berichtet die Vorstandsdirktorin über aktuelle Themen der Holding, die sich aus den ebenfalls wöchentlich stattfindenden Vorstandssitzungen ergeben. Umgekehrt werden auf diesem Weg auch aktuelle Themen aus dem MM-JF zur Information bzw. zur Entscheidungsfindung an den Gesamtvorstand herangetragen. Somit ist der Informationsfluss sowohl top-down und als auch bottom-up sichergestellt. Derzeit erfolgt die Protokollierung des MM-JF relativ unstrukturiert mittels Word-Dokument. Automatische Auswertungsmöglichkeiten sind hierbei nicht gegeben. Aus diesem Grund, soll demnächst die MM-JF-Protokollierung durch eine MS Access-Datenbank unterstützt werden.

⁴⁹ Quelle: Holding Graz.

Wie die folgenden Abbildungen 7 und 8 zeigen, können einzelne Maßnahmen erfasst werden, die mit Verantwortlichkeiten und einer Frist versehen werden.

Nr	Proz-Bereich/ Maßnahmenart	Maßnahme	Frist- stellungs- termin	Verantwortlich	Tages- ord- nung
1	KDM	Initial Zelle, nach Erstellung des ersten MTS Protokolls blicken		Mikrozentrum	<input type="checkbox"/>

Abbildung 8: Maßnahmenplan

Nr	Proz-Bereich/ Maßnahmenart	Maßnahme	Frist- stellungs- termin	Verantwortlich	Team-Mitarbeiter	Termin Datum	Termin Zeit	Aufwand in Tage	Aufwand in Stunden	Hüß Start- Termin	Puffertage vor Termin	Soll Start- Termin
1	KDM	Initial Zelle, nach Erstellung des ersten MTS Protokolls blicken		Mikrozentrum								

Abbildung 9: Eine Maßnahme im Detail

Selbstverständlich verfügt die Datenbank über verschiedene Auswertungsmöglichkeiten (nach Verantwortlichen, nach Team-MitarbeiterInnen, nach Prozessbereichen und nach Maßnahmenarten) und ein eigenes Archiv. Ein weiteres, der MM-JF-Datenbank sehr ähnliches Instrument, zur Maßnahmenbearbeitung und -verfolgung auf Ebene des Vorstandes und der SBL und MBL, stellt die ToDo-Liste des Bereiches Finanzen und Beteiligungen – Konzerncontrolling und Beteiligungsmanagement (KC/BM), die auf den regelmäßigen MMG basiert, dar. Auch dieses Instrument unterstützt die interne Kommunikation auf Ebene der Führungskräfte und innerhalb der Graz Linien. Ein weiteres Instrument der internen Kommunikation auf Ebene des Vorstandes sind die Quartalsberichte des konzerninternen Risiko- und Chancenmanagements, die in regelmäßigen Abständen aktualisiert werden. Da die Graz Linien eine sehr öffentlichkeitswirksame Organisation sind, wurde vor kurzem die interne Kommunikation der Graz Linien um

Information zur aktuellen Medienberichterstattung ergänzt, um auf Medienanfragen oder aktuelle Vorfälle vorbereitet zu sein. Diese Informationen umfassen regelmäßigen Mailverkehr der Konzernkommunikation zu aktuellen Themen und Ereignissen. So werden beispielsweise die MM-JF-TeilnehmerInnen, das Personal der Funkleitstelle und des Service- und Mobilitätscenters rechtzeitig per Mail informiert, wenn es zu Pressemeldungen kommt bzw. Berichterstattungen zu erwarten sind. Um medial auch proaktiv agieren zu können, haben die Graz Linien eine Maßnahmenliste mit Highlights, Herausforderungen und Knackpunkte für das Jahr 2012 erarbeitet, die laufend aktualisiert wird. In Ergänzung zu dieser Übersicht wurde von der Konzernkommunikation ein medialer Überblick des Jahres 2011 erstellt, um im Jahresverlauf regelmäßig wiederkehrende Themen zu eruieren. Analog zu dieser Übersicht wurde für Belange des Marketings ebenfalls ein Jahrestimetable 2011 erstellt. Einen weiteren Punkt in der internen Kommunikation bildet die Fahrgastinformation, die eine wichtige Schnittstelle der Graz Linien zu den KundInnen ist und eine komplexe Thematik darstellt. Für eine optimale interne Abstimmung von einzelnen Maßnahmen wurde der Gesamtbasisplan Fahrgastinformation erarbeitet, der festlegt, wer mit wem wie und wo an erforderlichen Maßnahmen arbeitet und wer Maßnahmen freigibt bzw. über diese informiert wird bzw. diese kontrolliert. Die interne Kommunikation auf Ebene des Fahrpersonals ist ebenfalls geregelt. Es gibt seitens der Graz Linien klare Vorgaben, wie sich das Fahrpersonal zu verhalten hat. Die FahrerInnen/LenkerInnen sind personell und disziplinar dem Abteilungsleiter Fahrbetrieb und Funkleitstelle unterstellt. Bei Vergehen, welche nach dem EisbG oder der Dienstvorschrift für den Fahrdienst für Straßenbahnen (DV STRAB) zu ahnden sind, ist das Straßenbahnfahrpersonal bzw. in der Funktion eines/einer StraßenbahnfahrerIn direkt dem vBI weisungsgebunden bzw. dieser als oberste Instanz entscheidungsberechtigt und –verpflichtet. Bei Vergehen, welche nach dem KfzG, der StVO und der Dienstvorschrift Bus (DV Bus) zu ahnden sind, trifft der LdBd disziplinarische Entscheidungen bzw. leitet diese ein. Der Abteilungsleiter trifft sämtliche personelle Entscheidungen. Rechtliche Entscheidungen werden vom vBI oder vom LdBd getroffen. Ein wichtiges Instrumentarium zur Kommunikation zwischen dem Personal und den Vorgesetzten ist die Dienstmeldung.

Mittels Formblatt können die DienstnehmerInnen Anregungen, Beschwerden und Vorfälle melden. Je nach Angelegenheit wird die Dienstmeldung an die zuständige interne Stelle weitergeleitet und dort bearbeitet. Dienstmeldungen werden in der Regel gescannt und in einem eigenen Ablagesystem verwaltet bzw. relevante Inhalte (u.a. Belobigungen, Beschwerden, Fehlverhalten und dgl.) werden auch ins SAP (Personaldatenbank) übernommen. Generell gilt, dass jeder Vorfall im Fahrdienst der Funkleitstelle gemeldet wird. Gemäß EibG ist diese verpflichtet ein tägliches Leitstellenprotokoll zu führen und diese Daten (Ausdruck) sieben Jahre aufzubewahren. Weiters von Relevanz sind Fahrbetriebsanweisungen und Dienstanweisungen. Erstere enthalten alle Informationen, die für einen reibungslosen und ordentlichen Dienstablauf erforderlich sind und werden vom Abteilungsleiter Fahrbetrieb und Funkleitstelle ausgegeben. Dienstanweisungen werden getrennt nach Bus und Straßenbahn vom LdBD bzw. vBI erstellt und veröffentlicht. Sie enthalten Informationen über gesetzliche Rahmenbedingungen, die im Fahrbetrieb einzuhalten sind. Das Fahrpersonal ist verpflichtet sich vor Dienstantritt per Aushang über Neuerungen zu informieren. Im Angestelltenbereich erfolgt die Informierung über einen E-Mail-Verteiler. Dauerhafte Anweisungen liegen vor Ort (Remisen, Autobusgarage und am Jakominiplatz) auf und werden von den jeweils verantwortlichen Personen regelmäßig aktualisiert. Weiters werden Dienstanweisungen vom jeweilig zuständigen Abteilungsleiter/von der jeweilig zuständigen Abteilungsleiterin verfasst, mit dem Zweck auf aktuelle Gegebenheiten in technischer sowie auch rechtlicher Hinsicht hinzuweisen. Weitere Instrumente zur Förderung der internen Kommunikation sind Verteilersysteme und Rundläufe (per Mail und auch als Hard Copy) und die Informationsweitergabe über das Intranet und das Internet. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass nur die MitarbeiterInnen im Angestelltenbereich (mit Ausnahme der MitarbeiterInnen im Mobilitäts- und Servicecenter) über eine personalisierte E-Mail-Adresse verfügen. An einer flächendeckenden Einführung einer solchen E-Mailadresse wird derzeit gearbeitet. Erwähnt werden sollten zudem die beiden internen Personalinformationssysteme GMI, für die Angestellten und FIS, für das Fahrpersonal der Graz Linien.

9.7 Managementbewertung

Eine Managementbewertung, wie in der Norm vorgegeben, existiert bei den Graz Linien und auch in der Holding Graz nicht.

Gemäß der Normforderung ist eine Managementbewertung mit folgenden Inhalten zu implementieren:

- Ergebnisse von Audits,
- Rückmeldungen von KundInnen,
- Prozessleistung und Dienstleistungskonformität,
- Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen,
- Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen,
- Änderungen, die sich auf das QMS auswirken könnten und
- Empfehlungen für Verbesserungen.

Bei der Holding Graz werden in regelmäßigen Abständen (drei bis vier Mal pro Jahr), Zielvereinbarungs-/Management-/Planungsgespräche durchgeführt. Diese Gespräche führen die jeweiligen Vorstände mit den Verantwortlichen ihrer Sparte bzw. den Verantwortlichen von Beteiligungen, die Teil ihrer Sparte sind. Der Vorstandsvorsitzende nimmt in seiner Funktion an allen MMG teil. Die Vorstände der Sparten Linien/Energie und Services führen ihre MMG jeweils mit dem Vorstandsvorsitzenden gemeinsam und informieren sich gegenseitig über die Inhalte und Ergebnisse der jeweils anderen MMG. Die gegenseitige Information der Vorstände betreffend, sei noch angemerkt, dass diese hauptsächlich durch die Weiterleitung der Gesprächsunterlagen (Berichte vorab und Quartalsberichte) und Protokolle inkl. Tischvorlagen erfolgt. An den MMG nehmen weiters VertreterInnen aus dem Bereich Finanzen und Beteiligungen – Konzerncontrolling und Beteiligungsmanagement bzw. dem Konzern-Risiko- und Chancenmanagement teil. Bei Bedarf nehmen auch die Leiter der Managementbereiche Marketing, Kommunikation und Vertrieb (MKV), Finanzen und Beteiligungen (FIBE) und Personal und interne Services (PEIS) und der Stabstellen teil. Die MMG werden auf der Konzernplanung basierend vereinbart und auch zur Wahrung des terminlichen Überblicks im Konzernterminkalender erfasst.

Die Tagesordnung umfasst in der Regel die folgenden Inhalte:

- Quartalsbericht (bzw. Jahresabschluss),
- Aktuelle Entwicklungen, laufende Projekte,
- Ausblick auf das Geschäftsjahr,
- Klärungs- und Entscheidungsbedarf,
- Anträge an den Spartenausschuss und
- Spezialthemen.

Sobald die Tagesordnung durch den Vorstand freigegeben wird, wird diese an die TeilnehmerInnen versandt. Schriftliche Berichte zu den Tagesordnungspunkten „aktuellen Entwicklungen, laufende Projekte“ und „Ausblick auf das Geschäftsjahr“ müssen vorab schriftlich an den Vorstand und KC/BM ergehen und werden nur bei Bedarf in der Sitzung behandelt. Es besteht die Möglichkeit kurzfristig Tischvorlagen bei der Sitzung zu verteilen. Unmittelbar nach dem durchgeführten MMG werden aktuelle To dos in eine Maßnahmenliste eingetragen, auf die von berechtigten Personen über das Intranet zugegriffen werden kann. Die Maßnahmen werden mit einem Erledigungsdatum, der Verantwortlichkeit und dem Status versehen und werden bis zur Umsetzung überwacht. Dieses Intranet-Tool ist seit dem Jahr 2008 in Betrieb. Die MMG werden von den Spartenbereichsleitern bzw. Managementbereichleitern bzw. GeschäftsführerInnen selbst protokolliert. Die geprüften Protokolle werden letztendlich unterfertigt und die Gesamtunterlage über alle geführten MMG wird an die Vorstände zur Dokumentation übermittelt. Vergleicht man die Inhalte und Abläufe der Managementbewertung und der MMG, sind Parallelen erkennbar. Im Sinne der Anforderungen an ein QMS, ist es anzudenken, auf der bereits vorhandenen und auch etablierten Struktur der MMG aufzubauen.

10 Management von Ressourcen

Qualität beginnt beim Menschen, nicht bei den Dingen. Wer hier einen Wandel herbeiführen will, muss zuallererst auf die innere Einstellung aller Mitarbeiter abzielen.

Die Norm fordert, dass die Organisation die erforderlichen Ressourcen ermitteln und bereitstellen muss, um

- das QMS zu verwirklichen und aufrecht zu halten und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern und
- die KundInnenzufriedenheit durch Erfüllung der KundInnenanforderungen zu erhöhen.

Da die Graz Linien noch über kein QMS verfügen, das es aufrecht zu halten und zu verbessern gilt, ist der erste Punkt der Forderung aus derzeitiger Sicht obsolet. Die Graz Linien arbeiten intensiv an der Erhöhung der KundInnenzufriedenheit, indem sie bemüht sind die KundInnenanforderungen zu erfüllen. Die Ressourcenplanung ergibt sich aus dem zu erfüllenden Angebot. Die zu erbringende Verkehrsdienstleistung ergibt sich aus den Vorgaben des VFV bzw. aus den Nachträgen zum VFV. Nach diesen Forderungen orientiert sich der materielle als auch personelle Ressourcenbedarf für die Graz Linien. Die Kompetenz des Personals wird auf sehr umfassende Art und Weise sichergestellt. Zu besetzende Stellen werden nach einem festgelegten Anforderungsprofil intern bzw. extern ausgeschrieben. Klassische Querschnittsthematiken, den Personalbereich betreffend, erfolgen zentral über den Managementbereich PEIS und die Stabstelle PE.

10.1 Kompetenz, Schulung und Bewusstsein

Die Graz Linien bzw. die Holding Graz betreiben einen sehr hohen Aufwand, um die Kompetenz des (Fahr)Personals sicherzustellen, für Schulungen zu sorgen und Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass das Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Q-Ziele beiträgt. An dieser Stelle wird nun explizit auf das Aufnahmeverfahren für das Fahrpersonal eingegangen. Für dieses erfolgt das Auswahlverfahren in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung. Die notwendige Kompetenz des Personals wird bei den Graz Linien bereits im Zuge des Aufnahmeverfahrens sichergestellt. Das Bewerbungsverfahren für das Fahrpersonal läuft dabei nach folgendem Prozess ab.

Die eingehenden Bewerbungen werden von den Graz Linien und PEIS nach internen Vorgaben formal überprüft. Potentielle FahrerInnen/LenkerInnen werden in einem zweiten Schritt zu einem BewerberInnenauswahlverfahren eingeladen. Dieses besteht aus einer Informationsveranstaltung, dem DISG-Test (Persönlichkeitstest, der auf den vier Grundtypen Dominanz, Initiative, Stetigkeit und Gewissenhaftigkeit beruht) und dem Papier- und Bleistift-Test. Danach folgen die betriebsärztliche Untersuchung, ein Einzelgespräch beim Fahrbetriebsleiter und der verkehrspsychologische Test beim Kuratorium. Sind diese Schritte geschafft, beginnt die Führerscheinausbildung, wenn noch kein D-Schein vorhanden ist. Die Theorie wird dabei durch eine externe Fahrschule vermittelt. Bevor der Fahrdienst angetreten werden kann, ist der Besuch des „NeueinsteigerInnenseminars“ vorgesehen. Im Anschluss daran ist auch noch die so genannte „Schaffnerschule“ zu besuchen. Mit der Schaffnerschule, die fünf Tage umfasst, beginnt der erste Arbeitstag bei den Graz Linien. Inhaltlich werden Informationen über die Unternehmensstruktur, Gesetze, Verordnungen und Vorschriften, das Liniennetz, die Tarife, das allgemeine Dienstverhalten, die Beförderungsbedingungen und das Formularwesen vermittelt. Die nächste Station nach der Schaffnerschule ist die Typenschulung mit den LehrfahrerInnen. Im Zeitraum während der Fahrer/die Fahrerin bzw. der Lenker/die Lenkerin mit den LehrfahrerInnen unterwegs ist, kommt es zu einer Vorprüfung, um die Wirksamkeit der bisher ergriffenen Schulungsmaßnahmen zu überprüfen. Den Abschluss der Ausbildung bildet die Befähigungsprüfung. Insgesamt dauert die interne Ausbildung vier Wochen. Die Führerscheinausbildung, die vor Eintritt in das Unternehmen gemacht werden muss, dauert sechs bis acht Wochen. Es gibt vorgeschriebene Schulungen beim Fahrpersonal auf Basis von gesetzlichen Bestimmungen (StrabVO), denen nachzukommen ist. Die Vortragenden der Graz Linien werden bei Schulungsmaßnahmen von den TeilnehmerInnen bewertet. An dieser Stelle zu ergänzen ist, dass gemäß § 10ff. StrabVO Betriebsbedienstete auch einem internen Prüfungsmodus durch den vBI unterliegen und ohne diesen Nachweis ihre Tätigkeiten im Betrieb nicht ausführen dürfen. Bei groben Verfehlungen wird eine Nachschulung veranlasst und es erfolgt ein Vermerk im Personalakt. Generell ist anzumerken, dass Aufzeichnungen zum Auswahl- und Ausbildungsverfahren in das SAP eingepflegt werden.

Die folgende Abbildung 10 beinhaltet eine Übersicht über die bisher durchgeführten Schulungsmaßnahmen für das Fahrpersonal bei den Graz Linien:

Allgemeine Schulungsmaßnahmen
Kommunikationsschulung für NeueinsteigerInnen
Theoretische Grundausbildung - Schaffnerschule
Konfliktmanagement
Refreshseminar (nach dem 1. Jahr)
Refreshseminar (nach dem 2. Jahr)
English for public traffic (Externer Trainer)
Fahrsicherheitstraining (Extern – ARBÖ)
Selbstschutztraining – Sicher und fit (Externer Trainer)
EU-KraftfahrerInnenweiterbildung für BerufslenkerInnen
Motivation 1
Verkehr 1
Teambuilding (Lehrfahrer, Buswerkstätte, Mobilitäts- und Servicecenter)
Bedarfsorientierte Schulungen
Umgang mit – für mich – schwierigen Fahrgästen
Stressmanagement
Supervisionen bzw. persönliche Coachings
Krisenintervention nach Unfällen

Abbildung 10: Schulungsmaßnahmen für das Fahrpersonal in der Übersicht

Die Schulungsmaßnahmen den Angestelltenbereich betreffend, orientieren sich nach dem vorhandenen Dienstreisen-Budget. Einen Schulungsplan gibt es nicht. Alle MitarbeiterInnen der Holding Graz sind eingeladen, „holding-interne“ Schulungen, gemäß dem von der PE erarbeiteten Schulungskatalog zu besuchen. Ein zentraler Anknüpfungspunkt dieses Themenbereiches ist die Stabstelle PE der Holding Graz, die an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben sollte. Die PE arbeitet derzeit auf Basis von PE-internen Workshops und PE-Planungsgesprächen mit Führungskräften an ihrer strategischen Ausrichtung, die u.a. Themenbereiche wie die bedarfsorientierte Qualifizierung, die Gesundheitsförderung und die Work-Life-Balance umfasst. Ein weiteres Ziel soll es sein, den Weiterbildungsbedarf in den einzelnen Sparten des Konzerns zu erheben, um den MitarbeiterInnen künftig gezielte Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten zu können. Eine Karriereplanung im klassischen Sinn gibt es im Konzern zurzeit nicht. An einer Umsetzung wird allerdings als mittel- bis langfristiges Ziel gearbeitet. Die regelmäßige Durchführung von MitarbeiterInnengesprächen, als Grundstein für die Erarbeitung einer ganzheitlichen Karriereplanung, wurde im Konzern bereits eingeführt. Die Umsetzung selbst erfolgt, aus unterschiedlichen Gründen, jedoch (noch) nicht flächendeckend. Weiters ist angedacht, dass die bereits konzernweit eingeführten Stellenbeschreibungen in Ihrer Konzeption gesichtet und überarbeitet werden sollen.

Die Stabstelle PE führt Aufzeichnungen über die Teilnahme an internen Schulungen aus dem Schulungskatalog im SAP. Die Vortragenden werden von den TeilnehmerInnen standardisiert beurteilt. In regelmäßigen Abständen wird auch eine Genderanalyse durchgeführt und dem Vorstand vorgelegt. Ein umfassendes Bildungscontrolling ist (noch) nicht etabliert. Die Stabstelle PE informiert die MitarbeiterInnen der Holding Graz umfassend über ihre aktuellen Aufgabenbereiche und Angebote über Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen mittels:

- Schulungskatalog,
- anlassbezogenen Mails,
- Aushängen im ArbeiterInnenbereich,
- Informationen über das Grafische MitarbeiterInneninformationssystem (GMI), das Personalinformationssystem der Holding Graz,
- Gespräche mit Führungskräften,
- Intranet und Internet und künftig auch wieder über die MitarbeiterInnenzeitung.

Für die Planung und Durchführung von Maßnahmen steht der Stabstelle PE das Schulungs- und Gesundheitsbudget zur Verfügung. Aus diesem Budget werden die erforderlichen Mittel für die Erstellung des Schulungskataloges und die Veranstaltung von Schwerpunkt-Aktionen aufgebracht.

10.2 Infrastruktur

Die betriebsnotwendige Infrastruktur der Graz Linien ergibt sich aufgrund der zu erbringenden Dienstleistungen und wird in der Planung berücksichtigt. Für die EDV-Infrastruktur, als unterstützende Dienstleistung, ist die ITG, die in einem Beteiligungsverhältnis zur Holding Graz steht, zentral zuständig. Die Leistung für die Gebäudeinstandhaltung und den Arbeitsort erbringt die GBG, die ebenfalls in einem Beteiligungsverhältnis zur Holding Graz steht.

10.3 Arbeitsumgebung

Bereits bei der Planung von Vorhaben wird die Qualität der erforderlichen Arbeitsumgebung berücksichtigt. Zudem ist es Aufgabe der Sicherheitsfachkraft und des Arbeitsmediziners/der Arbeitsmedizinerin für die notwendigen Bedingungen am Arbeitsplatz Sorge zu tragen. Die Arbeitsplatzevaluierung wird regelmäßig durchgeführt und angepasst. Zudem erfolgen regelmäßige Überprüfungen durch das Verkehrs-Arbeitsinspektorat.

11 Dienstleistungsrealisierung

11.1 Planung der Dienstleistungsrealisierung

Wie bereits erwähnt, basiert die Planung der Dienstleistungserbringung zum einen auf den rechtlichen Vorgaben gem. EisbG, StrabVO und KfIG und zum anderen auf dem wirtschaftlichen Planungsprozess der Graz Linien bzw. der Holding Graz. Der für die Graz Linien zu erbringende Leistungsumfang und die damit verbundenen Zielsetzungen sind im VFV definiert. Zusatzaufträge müssen vom Kontrollgremium Zustimmung erfahren und separat genehmigt bzw. monetär abgegolten werden. Neben den Zielen aus dem VFV sind noch die jährlichen qualitativen und quantitativen Zielvorgaben im Rahmen der Wirtschaftsplanung zu erwähnen. Instrumente der Überprüfung der Zielerreichung sind:

- Plan-Ist-Vergleiche,
- Forecast-Ist-Vergleiche,
- Spezielles Reporting im Rahmen des Graz Linien Kontrollgremiums. Gesamtziele aus dem VFV werden auf Teilziele herunter gebrochen.
- Projektcontrolling (z.B. für das Projekt Graz Linien Challenge).

Zusätzlich zu diesen Planungsmechanismen gibt es für spezielle Projekte, wie beispielsweise dem Projekt „Nahverkehrsdehnscheibe Graz Hauptbahnhof“ (NVD), oder dem Projekt „Straßenbahnhauptwerkstätte Erweiterung 1.

Bauabschnitt (BA) und Neubau 2. BA“ eine eigene Projektplanung. Weiters unterliegen auch notwendige Baumaßnahmen einer genauen Planungsvorbereitung. Die Genehmigung erfolgt durch den Spartenausschuss im Rahmen von Schienenbauprogrammen. Da kein umfassendes Prozessmanagement seitens der Graz Linien bzw. der Holding Graz betrieben wird, ist dieser Normpunkt nur teilweise erfüllt.

11.2 KundInnenbezogene Prozesse

Die ISO 9001:2008 fordert klar, die KundInnen in den Mittelpunkt der Dienstleistungserbringung zu stellen. Dies bedeutet zum einen, die Anforderungen der KundInnen in Bezug auf die Dienstleistung zu ermitteln und zum zweiten zu bewerten, ob diese Anforderungen auch erfüllt wurden. Ein wichtiger Impulsgeber für die kontinuierliche Verbesserung der Organisation ist die direkte Kommunikation mit den KundInnen.

11.3 Ermittlung der Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung

Die Anforderungen der Erbringung der Verkehrsdienstleistung ergeben sich aus dem VFV. Im VFV sind Qualitätskriterien zu den Bereichen Infrastruktur, Fahrzeuge und Dienstleistungen definiert. Die Messung, Analyse und Verbesserung der KundInnenzufriedenheit liefert ebenfalls wichtige Inputs, um die Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung zu ermitteln. Im Jahr 2011 wurde eine Coinjoint Measurement Onlinebefragung mit externer Unterstützung durchgeführt. Ziel dieser Erhebung war es, die KundInnenbedürfnisse und -wünsche gezielt zu ermitteln, um am Angebotsportfolio der Graz Linien weitere Optimierungen vornehmen zu können. Die Umsetzung des Touristen-Tickets war einer der erzielten Erfolge dieses Projekts. Neben der Umsetzung von KundInnenanforderungen sind die Graz Linien auch darum bemüht Anforderungen zum Schutze unserer Umwelt gerecht zu werden.

So werden/wurden bereits folgende Projekte umgesetzt:

- Biodiesel als Kraftstoff – Einsatz von Biodiesel als Kraftstoff in den Sommermonaten wirkt sich positiv auf die CO₂-Bilanz aus
- Projekt Alpine Space - CO₂NeuTrAlp – Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der Erzeugung von Biogas bzw. der Einsatz des Biogases bei den Graz Linien
- Mobiles Absaugsystem – Installation eines mobilen Absaugsystems im Bereich der Lackierhalle
- in der Betriebswerkstätte 2 (BW 2) für Reparatur- und Kleinteilelackierungen, welches nebst halbierten Stromeinsparung zu einer Erhöhung der Bereitstellungszeiten für die Spritz- und Trockenkabine, sowie durch eine gefilterte Ausblasung der Abluft direkt ins Freie zu einer wesentlichen Umluftverbesserungen im unmittelbaren Arbeitsbereich führt
- EnLOW – Energieeinsparungsmöglichkeiten an Niederflur-Schienenfahrzeugen durch aktive Spurführung
- Projekt „Grüne Gleise für Graz“ – Anwendbarkeit der Schotterterrassenbauweise für Straßenbahn-Gleisbegrünung

An dieser Stelle sollten auch nicht die gesetzlichen Anforderungen an die Dienstleistungserbringung unerwähnt bleiben.

11.4 Bewertung der Anforderungen in Bezug auf Dienstleistung

Die Überprüfung, ob die Anforderungen an die Graz Linien aufgrund des VFV erfüllt werden, erfolgt über das Graz Linien Kontrollgremium, das in regelmäßigen Abständen (quartalsweise) zusammen. Das Ergebnis des Graz Linien KundInnenbarometers⁵⁰, der Marktforschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH (StVG), und die Coinjoint Measurement Onlinebefragung aus dem Jahr 2011 wichtige Inputs für die Festlegung der

⁵⁰ vgl. [http:// www.enerqi-online.eu](http://www.enerqi-online.eu)

Dienstleistungsanforderungen. Bei den Graz Linien wird die Kommunikation mit den KundInnen als eine Bringschuld der Organisation an die KundInnen angesehen. Im neuen Organigramm der Graz Linien wurde diesem wichtigen Punkt durch die Schaffung einer eigenen Sparte „KundInnenmanagement und Vertrieb“ Rechnung getragen. Innerhalb dieser Sparte wurden neben den Abteilungen „Servicequalität und Innovation“ und „Fahrbetrieb und Funkleitstelle“ die beiden Stabsstellen „Fahrgastinformation“ und „Mobilitäts- und Servicecenter“ eingerichtet. Diese Sparte bildet die direkte Schnittstelle zu den KundInnen der Graz Linien.

Es werden zwar keine Entwicklungstätigkeiten betrieben aber dennoch hat sich die Holding Graz Linien ab dem Jahr 2010 an folgenden Projekten beteiligt:

- Projekt Guard – Angebot eines zuverlässigen und schnellen Öffentlichen Verkehrssystems mit durchgängiger Reiseinformation
- Projekt Non-routine Trips (NRT) – Hervorbringung neuer Erkenntnisse über das Mobilitätsverhalten und -bedürfnisse
- Projekt Route4you – Online-Routenplanung für Menschen mit besonderen Bedürfnissen
- Einsatz eines Hybridbusses auf den Strecken der Graz Linien seit September 2010
- Erschütterungsdämmung – im Bereich der Erschütterungsdämmmaßnahmen der Gleisanlagen werden die eingesetzten Werkstoffe, der Systemaufbau und die Dehnfugen zum angrenzenden Straßenaufbau einer kontinuierlichen Weiterentwicklung unterzogen

Der Beschaffungsprozess ist in der Holding Graz ein angesiedelter zentraler Prozess. Der Beschaffungsprozess in der Holding Graz basiert auf einem mehrstufigem Verfahren und einem festgelegten Projektcontrolling, das Wertgrenzen für Investitions- und Aufwandserträge für alle Bereiche der Holding Graz verpflichtend vorgibt. Dem Grunde nach gilt es für die Graz Linien innerorganisatorische Regeln aufzustellen, auf Basis welcher die Dienstleistungserbringung zu erfolgen hat.

Hauptinstrumentarium ist der VFV, der klare Anforderungen und Kriterien zur Erbringung der Verkehrsdienstleistung vorgibt. Die Lenkung der Dienstleistungserbringung ist im VFV geregelt und wird durch einen sorgfältigen qualitativen als auch kaufmännischen Planungsprozess sichergestellt. Die Erfüllung der Anforderungen aus dem VFV wird zwar laufend überwacht, dennoch könnte dieser Punkt weiter ausgebaut werden und beispielsweise im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung von QM-Strukturen von einem internen Auditierungsprozess begleitet werden. Die Themen Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit sind bei der Dienstleistungserbringung der Graz Linien analog auf die Fahrzeugdisposition und die FahrerInnen-/LenkerInneneinteilung umzulegen. Im Beschwerdefall können Vorfälle über die Fahrzeugnummer, die Linie und die Uhrzeit recherchiert werden und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden. Die Graz Linien verfügen in der Stabstelle Mobilitäts- und Servicecenter als auch im Beschwerdemanagement (Datenbank) über KundInnen Daten. Diese Daten sind auf einem zentralen Server gespeichert und unterliegen den Datenschutz- und Datensicherungsrichtlinien der Holding Graz. Die Dienstleistungserhaltung scheint auf die Graz Linien nur bedingt anwendbar, da die Graz Linien Verkehrsdienstleistungen anbieten und der „Produktgedanke“ nicht 1:1 auf diesen Sachverhalt umlegbar scheint. Im Sinne einer Norminterpretation wird jedoch an dieser Stelle auf die Beförderungspflicht der Graz Linien hingewiesen.

Die Graz Linien sind zur Beförderung gemäß dem gültigen Fahrplan verpflichtet, wenn

- der Fahrgast die gegenständlichen Beförderungsbedingungen bzw. die geltenden Rechtsvorschriften beachtet;
- die Beförderung nicht durch Umstände verhindert wird, die die Graz Linien nicht abwenden können und denen sie auch nicht abzuhelpen vermögen.

11.5 Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln

Die Graz Linien verfügen über ein Vielzahl an Überwachungs- und Messmitteln.

Die Messung der KundInnenzufriedenheit erfolgt auf Basis der EN 13816 mittels jährlich durchgeführtem KundInnenbarometer.

Zusätzlich findet ein Marktforschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH (StVG) im Frühjahr statt, basierend auf der Interviewmethode. Sowohl in der Straßenbahn- als auch in Buswerkstätte werden die Überwachungs- und Messmittel nach eigenem Ermessen kalibriert und dort wo vorgeschrieben auch entsprechend überprüft.

12 Messung, Analyse und Verbesserung

12.1 Allgemeines

Die grundlegenden Instrumente zur Überwachung, Messung, Analyse und Verbesserung werden den Graz Linien durch den VFV vorgegeben. Dieser verpflichtet die Graz Linien, neben der Verfolgung der vorgegebenen Qualitätskriterien, zur Einrichtung und Führung eines Fahrgastbeirates und der Durchführung eines regelmäßigen KundInnenbarometers. Die Normpunkte betreffend die Sicherstellung der Konformität und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QMS sind obsolet, da die Graz Linien über kein QMS verfügen.

12.2 KundInnenzufriedenheit

Bei den Graz Linien werden Informationen über die Wahrnehmung von KundInnen auf vielfältige Weise ermittelt. Die gesammelten Informationen werden zum Nutzen von KundInnen und der Weiterentwicklung und Optimierung des Dienstleistungs- und Serviceangebotes der Graz Linien bearbeitet und sind Grundlage für die Aufrechterhaltung des Feedback-Prozesses in der Organisation.

Folgende Instrumente/Methoden dienen den Graz Linien zur Ermittlung und in weiterer Folge zur Erhöhung der KundInnenzufriedenheit:

- KundInnenbetreuung der Graz Linien,
- KundInnenbarometer,
- Graz Linien-Fahrgastbeirat,
- Qualitätskontrollen der Fahrzeuge, der Haltestellen und aufgrund von Hinweisen durch KundInnen,

- Verschiedene QM-Auswertungen, wie z.B. die Entwicklung von Beschwerden, Hinweisen, Lob und Anerkennung,
- Teilnahme an geförderten QM-Projekten zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Verkehrsdienstleistungsqualität,
- Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessensgemeinschaften den öffentlichen Verkehr betreffend (z.B. Verein Fahrgast, Styria-Mobile, etc.).

Die KundInnenbetreuung der Graz Linien ist unter linien@holding-graz.at oder 0316/887-8804 von Montag bis Freitag in der Zeit von 08:00 bis 18:00 Uhr erreichbar. Kompetente MitarbeiterInnen beantworten alle Fragen rund um die Verkehrsdienstleistung und beraten die Fahrgäste. Sie nehmen sich der Anliegen der KundInnen an und bearbeiten Anfragen und Beschwerden datenbankgestützt. Mittels aufgelegtem Feedback-Formular für KundInnenanliegen, können von KundInnen auch strukturierte Eingaben an die Graz Linien erfolgen. Das Team des KundInnenservices versteht sich als Visitenkarte den KundInnen gegenüber und als Dienstleister und Schnittstelle zwischen den KundInnen und den Abteilungen der Graz Linien.

In der folgenden Tabelle ist die Beschwerdestatistik dargestellt. Verglichen werden die Beschwerden der Jahre 2009 und 2010.

Tabelle 4: Beschwerdestatistik Graz Linien - Vergleich 2009/2010

KundInnenbetreuung	2009	2010	Abw. Abs. 2009/2010	Abw. in % 2009/2010
Beschwerden	1.574	1.584	10	1%
Lob/Anerkennung	265	267	2	1%
Anliegen/Vorschläge	181	236	55	30%
Gesamt	2.020	2.087	67	3%

Wie bereits erwähnt, sind die Graz Linien durch den VFV dazu verpflichtet mittels eines KundInnenbarometers die KundInnenzufriedenheit in regelmäßigen Abständen zu ermitteln. So findet ein Marktforschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH (StVG) im Frühjahr statt, basierend auf der Interviewmethode und eine Online-Befragung im Herbst, mit welcher die Leistung der

Graz Linien gemessen und ggf. angepasst wird. Die Erhebung, Messung und Analyse basiert auf den Anforderungen der EN 13816. Die aktuelle KundInnenbefragung für das Jahr 2010 wurde in der Zeit von 13. Dezember 2010 bis zum 15. Februar 2011 durchgeführt. Das Ergebnis war erfreulich – die Fahrgäste stellten den Graz Linien ein gutes Qualitätszeugnis aus. Insgesamt wurden 877 Fragebögen retourniert (im Jahr 2009 waren es 712). Analog zum Schulnotensystem erhielten die Graz Linien eine Durchschnittsbewertung von 2,6 und konnten sich somit gegenüber der Vorjahresbewertung von 2,8 verbessern. Die Bewertung für 2012 ergab nach dem Schulnotensystem die Note 2,2. Ebenso als Forderung des VFFV wurde im Jahr 2008 der Graz Linien Fahrgastbeirat als direkte Schnittstelle zum Fahrgast gegründet.⁵¹ Der Fahrgastbeirat sieht sich als Plattform für Fahrgäste, „die an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der angebotenen Dienstleistungsqualität mitarbeiten wollen“.

Der Graz Linien Fahrgastbeirat...

- ist ein unabhängiges Gremium.
- definiert sich selbst als das „Sprachrohr“ der Fahrgäste.
- trifft sich im Jahr vier bis fünf Mal zu Sitzungen, zudem finden Sitzungen in kleinerer Runde
- der Arbeitsgruppen zu bestimmten Themenschwerpunkten statt.
- pflegt eine sehr enge Zusammenarbeit mit den Graz Linien.
- besteht aus 13 Mitgliedern (inkl. einem Sprecher) und setzt sich aus repräsentativen VertreterInnen aller Bevölkerungsgruppen zusammen.

Die letzte Sitzung des Graz Linien Fahrgastbeirates erfolgte am 16. März 2012, die 17. Sitzung ist für den 31. Mai 2013 anberaumt.

Sämtliche Qualitätskontrollen und Auswertungen der Graz Linien erfolgen regelmäßig und auf Basis der EN 13816. An dieser Stelle sollte auch das EU-Projekt ENERQI, an dem sich die Graz Linien im Zeitraum 2011/12 beteiligen, erwähnt werden. Ziel von ENERQI⁵² ist es, die Bedürfnisse von KundInnen in Erfahrung zu bringen, um die Nutzung Öffentlicher Verkehrsmittel zu erhöhen. Mit einem sehr

⁵¹ vgl.: <http://www.holding-graz.at/fahrgastbeirat>

⁵² vgl.: <http://www.enerqi-online.eu>

innovativen Ansatz im Qualitätsmanagement agiert ein Pool an Fahrgästen als Qualitätsscouts. Diese beantworten Fragebögen zu verschiedenen Qualitätskriterien. Die Befragungen dazu finden in regelmäßigen Abständen statt. Die erzielten Ergebnisse dienen dazu, die Qualität von öffentlichen Verkehrsdienstleistern zu verbessern. Zuguterletzt arbeiten die Graz Linien sehr intensiv mit verschiedenen Interessensgemeinschaften (u.a. Verein Fahrgast, Styria-Mobile) den öffentlichen Verkehr betreffend zusammen.

12.3 Internes Audit

Das QM-Instrument der internen Auditierung ist bei den Graz Linien (und auch in der Holding Graz) nicht institutionalisiert. In der Vergangenheit wurden bisher keine internen Audits geplant und durchgeführt. Sehr erfreulich ist, dass die Leiterin der Abteilung „Servicequalität und Innovation“ über eine Ausbildung zur internen Qualitätsauditorin verfügt. Im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung von QM-Strukturen in der gesamten Holding Graz, ist es angedacht, künftig an einer internen Auditierung zu arbeiten.

12.4 Überwachung und Messung von Prozessen

Die beschriebenen Maßnahmen zur „Messung, Analyse und Verbesserung“ sind nicht in Prozessabläufen beschrieben und dokumentiert. Eine Prozessdarstellung wird daher angeregt.

12.5 Überwachung und Messung der Dienstleistung

Die Überwachung und Messung der Dienstleistung der Graz Linien in Hinblick auf die KundInnenzufriedenheit erfolgt in regelmäßigen Abständen über das KundInnenbarometer. Aufzeichnungen über die Ergebnisse sind in ausreichendem Maß vorhanden. Weiters gibt es zahlreiche Instrumente zur finanziellen Überwachung der Dienstleistungserbringung und der damit verbundenen Planung.

12.6 Lenkung fehlerhafter Dienstleistungen

Die Graz Linien haben Maßnahmen implementiert, um sicherzustellen, dass festgestellte Fehler beseitigt werden. Mittels bereits erwähntem Feedback-Formular, können die KundInnen detailliert und standardisiert auf Vorfälle aufmerksam machen, indem sie das Verkehrsmittel (Straßenbahn/Bus), die Linie, die Wagen-Nr., Datum und Uhrzeit, die Fahrtrichtung und die Haltestelle bzw. den Ort angeben. Zudem haben die Fahrgäste die Möglichkeit den Vorfall verbal zu beschreiben. Sämtliche Vorfälle, egal ob mündlich oder schriftlich eingebracht, werden in einer Datenbank erfasst und bis zur Rückmeldung an den Kunden/an die Kundin weiter bearbeitet. Zudem wird separat eine Maßnahmenübersicht geführt. Zur Maßnahmenverfolgung und auch zur Auswertung von Ergebnissen, ist angedacht, die Datenbank zu erweitern. Weiters ist das Fahrpersonal dazu angehalten Vorfälle aller Art mittels Dienstmeldung verschriftlicht der Organisation mitzuteilen. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von fehlerhaften Dienstleistungen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet.

12.7 Datenanalyse

Datenanalysen zur KundInnenzufriedenheit werden, sei es mittels KundInnenbarometer oder spezieller QM-Auswertungen, in regelmäßigen Abständen erstellt. Einzelne Auswertungen umfassen dabei die Entwicklung von Beschwerden, Hinweisen, Lob und Anerkennung. Zu besonderen Projekten wie beispielsweise dem angebotenen „Frischluffticket“ im Herbst 2012 oder aufgrund von Anlassfällen, wie beispielsweise der Meldung von Hinweisen zur Variobahn, werden eigene Beobachtungen und Auswertungen angestellt. Die Erfüllung von Dienstleistungsanforderungen sowie die Überwachung von Prozess- und Produktmerkmalen erfolgen ebenfalls über das KundInnenbarometer und auf Basis der einlangenden Rückmeldungen von KundInnen. Eine Bewertung von LieferantInnen wird von den Graz Linien nicht vorgenommen, da dies eine zentrale Aufgabe der Holding Graz darstellt.

12.8 Ständige Verbesserung

Die Instrumente, die von den Graz Linien zur kontinuierlichen Verbesserung ihres Dienstleistungsangebotes, eingesetzt werden, wurden im Wesentlichen bereits vorgestellt und näher beschrieben. Als zusätzliche Maßnahmen zur Förderung der ständigen Verbesserung können der regelmäßige MM-JF, Vorschläge aufgrund von Dienstmeldungen des Fahrpersonals, die Teilnahme an diversen Arbeitsgruppen und Ausschüssen, Benchmarks, wie dem zwischenbetrieblichen Vergleich, die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Tagungen und Messen und das Lesen von Fachlektüre angeführt werden. Da die Graz Linien über kein QMS verfügen ist dieser Normpunkt nur bedingt anwendbar.

12.9 Korrekturmaßnahmen

Wie bereits beschrieben, wird an der Behebung von Fehlern und deren Ursachen sehr intensiv gearbeitet. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Korrekturmaßnahmen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet werden. Es ist an dieser Stelle jedoch das etablierte Instrumentarium der Dienstmeldung zu erwähnen.

12.10 Vorbeugungsmaßnahmen

Die intensive Zusammenarbeit der Graz Linien mit dem Fahrgastbeirat und den bereits erwähnten Interessensgemeinschaften fördert die rechtzeitige Erkennung möglicher Fehlerquellen und trägt dazu bei, geeignete Vorbeugungsmaßnahmen zu treffen. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Vorbeugungsmaßnahmen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet werden. Analog zu den Korrekturmaßnahmen ist auch an dieser Stelle das etablierte Instrumentarium der Dienstmeldung ebenfalls zu erwähnen.

13 Ergebnisse der Analyse

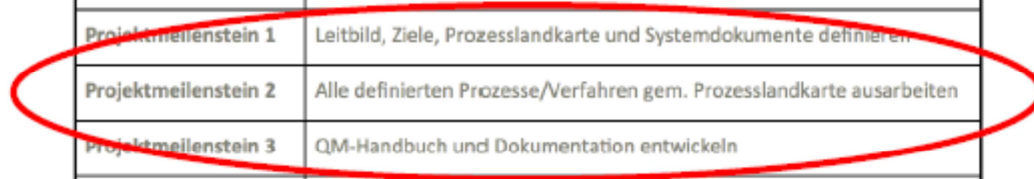
13.1 Allgemeines

Grundsätzlich lässt sich zusammenfassend sagen, dass bei den Graz Linien im Laufe der letzten Jahre am Aufbau und der Umsetzung von Qualitätsmanagementstrukturen gearbeitet wurde. Dies zeigt sich besonders durch die im neuen Organigramm geschaffene Organisationseinheit „KundInnenmanagement und Vertrieb“ mit ihren beiden Stabstellen „Fahrgastinformation“ und „Mobilitäts- und Servicecenter“ und den Untereinheiten „Servicequalität und Innovation“ und „Fahrbetrieb und Funkleitstelle“. Trotz dieser, in Bezug auf das Qualitätsmanagement, sehr positiven Entwicklung ist der Weg zu einer nach den Anforderungen der ISO 9001:2008 zertifizierbaren Organisation und des EFQM-Modells zu entsprechen ein weiter. Die folgende überblicksmäßige Darstellung der Ergebnisse gibt darüber detailliert Aufschluss.

13.2 Ergebnisse im Überblick

An dieser Stelle werden die Ergebnisse der IST-Analyse zusammengefasst und als Projektmeilensteine dargestellt. Somit wären, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, die erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung zu definieren, die Abfolge und die Wechselwirkung der Prozesse festzulegen, die Kriterien und Methoden für eine wirksame Prozessführung zu beschreiben, die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen für die Durchführung und Überwachung der Prozesse sicher zu stellen, die Prozesse zu überwachen, soweit zutreffend zu messen und zu analysieren und Maßnahmen zu treffen, um geplante Ergebnisse und ständige Prozessverbesserungen zu erreichen. Ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung ist die prozessorientierte Ausrichtung der Organisationsstruktur, wie im neuen Organigramm realisiert. Weiters zeigt sich, dass weder die Holding Graz, noch die Graz Linien über ein QM-HB verfügen. Es gibt auch, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, wo die Dokumentenlenkung über SYSCAT erfolgt, kein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen. Wirft man einen Blick auf den erarbeiteten Meilensteinplan in Abbildung 11, wäre beim Aufbau und der Umsetzung

von QM-Strukturen bei den Graz Linien, an den Projektmeilensteinen 1 bis 3 anzusetzen.



Projektmeilenstein 0	IST-Analyse und Norminterpretation durchführen
Projektmeilenstein 1	Leitbild, Ziele, Prozesslandkarte und Systemdokumente definieren
Projektmeilenstein 2	Alle definierten Prozesse/Verfahren gem. Prozesslandkarte ausarbeiten
Projektmeilenstein 3	QM-Handbuch und Dokumentation entwickeln
Projektmeilenstein 4	Erste interne Auditierung planen und durchführen
Projektmeilenstein 5	Erste Managementbewertung planen und durchführen

Abbildung 11: Projektmeilensteine 1-3

13.2.1 Status: Verantwortung der Leitung

Die IST-Analyse zeigt, dass in den einzelnen Bereichen der Graz Linien Vorkehrungen getroffen wurden, den gesetzlichen Bestimmungen u.a. gem. EisbG, StrabVO und KfIG nachzukommen. Ein globales Rechtsregister, mit welchem alle Anforderungen aus Gesetzen, Normen, Bescheiden, Verträgen, etc. zentral überwacht werden, existiert nicht. An einem solchen Dokumentationsinstrument, ist aus Sicht des Autors zu arbeiten. Wie bereits erwähnt, soll der Leitbilderstellungsprozess für die Holding Graz bis zum Ende des Jahres 2012 abgeschlossen sein. Dieser Prozess sollte auch Hand in Hand mit der Entwicklung von Unternehmenszielen stehen, die dann auf die einzelnen Sparten und Fachbereiche herunter gebrochen werden können. Die Graz Linien treffen umfassende Maßnahmen um den internen Informations- und Kommunikationsfluss aufrecht zu halten. Im Sinne des QM ist am Ausbau und der Entwicklung von QM-Strukturen zu arbeiten. Eine gute Basis hierfür stellen, die beiden Strategiepapiere (der Graz Linien und der Holding Graz), die MMG und die bereits etablierte Maßnahmenverfolgung mittels ToDo-Liste dar.

Projektmeilenstein 0	IST-Analyse und Norminterpretation durchführen
Projektmeilenstein 1	Leitbild, Ziele, Prozesslandkarte und Systemdokumente definieren
Projektmeilenstein 2	Alle definierten Prozesse/Verfahren gem. Prozesslandkarte ausarbeiten
Projektmeilenstein 3	QM-Handbuch und Dokumentation entwickeln
Projektmeilenstein 4	Erste interne Auditierung planen und durchführen
Projektmeilenstein 5	Erste Managementbewertung planen und durchführen

Abbildung 12: Projektmeilensteine 1, 3 und 5

13.2.2 Status: Management von Ressourcen

Die Graz Linien bzw. die Holding Graz betreiben einen sehr hohen Aufwand, um die Kompetenz des Personals sicherzustellen, für Schulungen zu sorgen und Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass das Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Q-Ziele beiträgt.

Wie im Rahmen des Projektmeilensteins 1 bzw. 2 gefordert, ist dieser Prozess auch entsprechend zu planen (Schulungsplan) und abzubilden (siehe Abbildung 13).

Projektmeilenstein 0	IST-Analyse und Norminterpretation durchführen
Projektmeilenstein 1	Leitbild, Ziele, Prozesslandkarte und Systemdokumente definieren
Projektmeilenstein 2	Alle definierten Prozesse/Verfahren gem. Prozesslandkarte ausarbeiten
Projektmeilenstein 3	QM-Handbuch und Dokumentation entwickeln
Projektmeilenstein 4	Erste interne Auditierung planen und durchführen
Projektmeilenstein 5	Erste Managementbewertung planen und durchführen

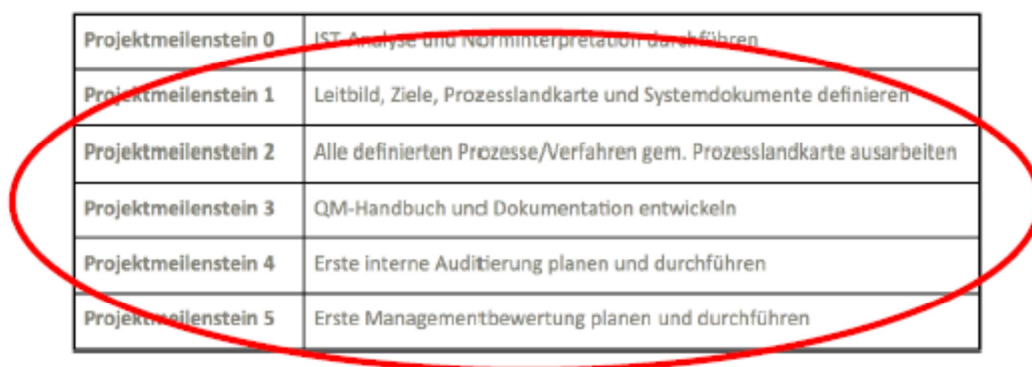
Abbildung 13: Projektmeilensteine 1 – 2

Die Bereitstellung von Ressourcen erfolgt bereits über zentrale Konzernstrukturen und orientiert sich an der Erbringung des Dienstleistungsumfanges gem. VFV. Die Ermittlung des Ressourcenbedarfes und dessen Genehmigung erfolgt über einen regelmäßigen Planungsmechanismus. Die Graz Linien können auf ein sehr umfassendes Ausbildungskonzept für das Fahrpersonal blicken. Im

Angestelltenbereich orientieren sich die Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen am vorhandenen Dienstreisen-Budget. Die Teilnahme an „holding-internen“ Schulungen, die im Schulungskatalog angeboten werden, wird allen MitarbeiterInnen gleichermaßen angeboten. Leistungen die EDV-Infrastruktur, die Gebäudeinstandhaltung und den Arbeitsort betreffend werden zentral erbracht.

13.2.3 Status: Dienstleistungsrealisierung

Die Dienstleistungserbringung der Graz Linien ergibt sich aus den Forderungen des VFFV und ist somit auf eine solide vertragliche Basis gestellt. Inwieweit die Zielerreichung und Umsetzung der Anforderungen erfolgt, wird durch das Graz Linien Kontrollgremium ermittelt. Der Prozess der Dienstleistungserbringung könnte durch den Einsatz weiterer Instrumente (siehe Abbildung 14), wie beispielsweise interne Auditierungen und Managementbewertungen unterstützt und optimiert. Hilfreich wäre auch, basierend auf der prozessorientierten Ausrichtung der Organisation, am Prozessgedanken festzuhalten und diesen weiter, bis hin zu einer umfassenden Prozesslandkarte auszubauen (siehe Projektmeilensteine 1 bis 3). Der Beschaffungsprozess ist ein zentraler Prozess der Holding Graz. Das Kapitel Entwicklung kann sowohl für die Graz Linien als auch die Holding Graz ausgeschlossen werden.



Projektmeilenstein 0	IST-Analyse und Norminterpretation durchführen
Projektmeilenstein 1	Leitbild, Ziele, Prozesslandkarte und Systemdokumente definieren
Projektmeilenstein 2	Alle definierten Prozesse/Verfahren gem. Prozesslandkarte ausarbeiten
Projektmeilenstein 3	QM-Handbuch und Dokumentation entwickeln
Projektmeilenstein 4	Erste interne Auditierung planen und durchführen
Projektmeilenstein 5	Erste Managementbewertung planen und durchführen

Abbildung 14: Projektmeilensteine 1 – 5

13.2.4 Empfehlung an die Holding Graz Linien

Aus Sicht des Autors wird QM bei den Graz Linien, wenn auch nur ansatzweise, wie die Analyse gezeigt hat, bzw. in der Holding Graz, wie durch den Reformprozess „Haus Graz“ eindrucksvoll demonstriert, bereits gelebt. Der Ansatz, den der Autor vertritt ist, an QM-Strukturen in den Graz Linien bzw. in der Holding Graz professionell zu arbeiten. QM ist als „work in progress“ zu sehen und soll/sollte passieren, ohne dass man es merkt. Der Autor erachtet QM als ganzheitlichen Ansatz wichtig, weil in Summe das Miteinander, die erbrachten Dienstleistungen, das Image und die Nachhaltigkeit in der Holding Graz positiv beeinflusst werden. Ziel sollte es gemäß einem Stichwort sein, smarter und nicht härter zu arbeiten.

Wirft man einen Blick auf die Vorgaben der Stadt Graz für die Holding Graz, steht diese vor den folgenden Herausforderungen:

- Nachhaltige Ergebnisverbesserung durch Umsatzsteigerung und Kostenreduzierung
- Transparente Steuerung und Strategie bei Finanzen und Dienstleistungen
- Personalkostenstabilisierung durch einen internen Arbeitsmarkt
- Aus diesen Vorgaben lassen sich folgende Aufgaben für das Management der Holding Graz ableiten:
 - Mittelfristige Leistungsverträge
 - Erbringung von Qualitätsdienstleistungen zum vorgegebenen Budget
 - Steigerung der Produktivität
 - Umsetzung von Basiszielen der Wirtschaftspläne
 - Ausarbeitung von Strategien/Visionen für die Stadt Graz
- Für das Management der Holding Graz bedeutet dies, dass Synergiepotenziale umzusetzen

Die Erreichung dieser Ziele und Vorgaben durch ein QMS unterstützt werden kann. Der Aufbau und die Umsetzung eines QMS ist für die Graz Linien bzw. für die Holding Graz mit einem großen Nutzen verbunden.

Ein QMS

- bietet ein dokumentiertes System, das Prozesse lenkt und sicherstellt, dass die festgelegten Anforderungen an die Dienstleistung erfüllt werden.
- schafft transparente Abläufe, indem Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und Schnittstellen festgelegt werden.
- fördert die Zufriedenheit von MitarbeiterInnen und KundInnen und stellt
- Dienstleistungsqualität sicher.
- unterstützt das Unternehmen dabei seine Sorgfaltspflichten einzuhalten.
- bietet ein System, das sicherstellt, dass alle Fehler, Nichtkonformitäten, Abweichungen unverzüglich gelenkt und behandelt werden.
- ist die Basis für betriebswirtschaftliche Erfolge und
- trägt zu einem positiven Unternehmensimage bei.

Die im Rahmen dieser Diplomarbeit durchgeführte Analyse als Vorleistung für den Aufbau und die Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien bzw. für den Aufbau und die Umsetzung von QM-Strukturen in der Holding Graz, zeigt deutlich, dass sehr gute Ansätze in der Organisation vorhanden sind, den Anforderungen der Norm gerecht zu werden. Zudem ist die Motivation der MitarbeiterInnen deutlich erkennbar den Aufbau und die Umsetzung eines QMS bzw. von QM-Strukturen in Angriff zu nehmen. Die damit verbundene operative Managementherausforderung ist die Entwicklung einer Konzernstrategie und die Umsetzung als Sparten- bzw. Querschnittsaufgabe. Trotz dieser, in Bezug auf das Qualitätsmanagement, sehr positiven Entwicklung ist der Weg zu einer nach den Anforderungen der ISO 9001:2008 zertifizierbaren Organisation, wie die IST-Analyse zeigt, ein weiter. Ein bestreitbarer Weg wäre, auf den Stärken der Graz Linien, wie im Strategiepapier 2012 beschrieben, aufzubauen.

Zu den Stärken der Graz Linien zählen

- die definierten Rahmenbedingungen und die langfristige gesicherte Finanzierung des Betriebes
- und der Investitionen durch den VFV,
- die Struktur der Graz Linien durch eine marktkonforme Organisationsstruktur (Profit-Center)
- und die prozessorientierte Einrichtung dieser Strukturen,
- das gute Know-how der MitarbeiterInnen,
- das gut ausgebildete Management,
- die gute Lage der Betriebsstätten, die kurze Reaktionszeiten auf Störungen gewährleistet,
- die Qualitätsangebote der Graz Linien (u.a Intermodal Transport Control
- System/Fahrgastinformation (ITCS/FGI), Niederflur-Autobusse, Erneuerung der Straßenbahnflotte, das Mobilitäts- und Servicecenter, Fahrgastbeirat)

Die Förderung dieser Stärken kann durch den Aufbau und die Umsetzung eines QMS erreicht werden, damit die Graz Linien sich als DAS Verkehrsunternehmen der Stadt Graz etablieren können. Unbedingt sollten an dieser Stelle auch mögliche Problemkreise eines QMS Erwähnung finden, damit diese „Stolpersteine“ bereits im Zuge der Umsetzung ausreichend Beachtung finden, um diesen durch ausreichende Kommunikations- und Informationsmaßnahmen und Maßnahmen in der MitarbeiterInnenbetreuung vorbeugen zu können. Einer der möglichen Hauptknackpunkte ist die mangelnde Identifikation der Führungskräfte und in weiterer Folge auch der MitarbeiterInnen mit dem QMS, gefolgt von „Stab-/Linienkonflikten“. Bereits bei der Erarbeitung der Prozesslandkarte ist auf schlanke und nachvollziehbare Strukturen zu achten, da Prozesse sonst nicht gelebt werden. Um sicherzustellen, dass das QMS regelmäßig überprüft und weiterentwickelt wird, ist QM-Personal zu benennen, das sich seiner Verantwortung bewusst ist und diese Rolle auch wahrnimmt. Mitbestimmende Gremien (wie z.B. der Betriebsrat, oder ähnliche) sollten rechtzeitig in den Gestaltungsprozess eingebunden werden, um die entsprechende und vor allem auch notwendige Unterstützung zu sichern.

Sowohl der Vorstand als auch sämtliche Führungskräfte haben das QM zu unterstützen und in der Organisation die Idee des QM vorbildhaft leben sollten. Nur so kann sichergestellt werden, dass der QM-Gedanke in der Organisation verbreitet wird und langfristig gelebt und weiterentwickelt wird.

13.2.5 Ergebnismatrix der Analyse am Beispiel ISO 9001:2008

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Allgemeine Anforderungen	Die Organisation muss entsprechend den Anforderungen dieser internationalen Norm ein QMS aufbauen, dokumentieren, verwirklichen, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit ständig verbessern. Die Organisation muss a) die für das QMS erforderlichen Prozesse und ihre Anwendung in der gesamten Organisation festlegen b) die Abfolge und Wechselwirkung der Prozesse festlegen, c) die erforderlichen Kriterien und Methoden festlegen, um das wirksame Druckführen und Lenken dieser Prozesse sicherzustellen, d) die Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen sicherstellen, die zur Durchführung und Überwachung dieser Prozesse benötigt werden, e) diese Prozesse überwachen, soweit zutreffend messen und analysieren und f) die erforderlichen Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse sowie eine ständige Verbesserungen dieser Prozesse zu erreichen. Die Organisation muss diese Prozesse in Übereinstimmung mit den Anforderungen dieser Internationalen Norm leiten und lenken. Wenn sich eine Organisation dafür entscheidet, einen Prozess auszugliedern, der die Produkt- /Dienstleistungskonformität mit den Anforderungen beeinflusst, muss die Organisation die Lenkung derartiger Prozesse sicherstellen. Die Art und der Umfang der Lenkung derartiger ausgegliederter Prozesse müssen im QMS festgelegt sein.	Bei den Graz Linien gibt es kein umfassendes Prozessmanagement, wie gem. der ISO 9001:2008 gefordert. Einzig und allein die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel verfügt über eine vollständig ausgearbeitete Prozesslandschaft mit definierten Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Mit der Prozessanalyse und -definition, die durch das System SYSCAT unterstützt wurde, wurde in der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel im Jahr 2008 begonnen. Allerdings wurde bei der Erarbeitung und Festlegung des neuen Organigramms darauf geachtet, Strukturen prozessorientiert einzurichten. Eine Umsetzung dieses Normkapitelpunktes ist gemeinsam mit der Holding Graz zu betrachten.

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Allgemeines	Die Dokumentation zum QMS muss enthalten a) dokumentierte Q-Politik und Q-Ziele, b) ein QM-HB, c) dokumentierte Verfahren und Aufzeichnungen, die von dieser internationalen Norm gefordert werden und d) Dokumente, einschließlich Aufzeichnungen, die die Organisation zur Sicherstellung der wirksamen Planung, Durchführung und Lenkung ihrer Prozesse als notwendig eingestuft hat.	Derzeit verfügen die Graz Linien „nur“ über eine dokumentierte Q-Politik, das Leitbild der Graz Linien und über den VEV festgelegte QZiele. An den übrigen Anforderungen ist zu arbeiten. Eine Umsetzung dieses Normkapitelpunktes ist gemeinsam mit der Holding Graz zu betrachten.
QM-HB	Die Organisation muss ein QM-HB erstellen und aufrechterhalten, das Folgendes enthält a) den Anwendungsbereich des QMS, einschließlich Einzelheiten und Begründungen für jegliche Ausschlüsse. b) die für das QMS erstellten dokumentierte Verfahren oder Verweise darauf und c) eine Beschreibung der Wechselwirkung der Prozesse des QMS.	Weder die Holding Graz, noch die Graz Linien verfügen über ein QM-HB. Die Erstellung eines solchen, entspräche Projektmeilenstein 3 des QM-Konzepts für die Holding Graz.
Lenkung von Dokumenten	Die vom QMS geforderten Dokumente müssen gelenkt werden. Aufzeichnungen stellen einen besonderen Dokumententyp dar und müssen nach den genannten Anforderungen gelenkt werden. Ein dokumentiertes Verfahren zur Festlegung der erforderlichen Lenkungsmaßnahmen muss eingeführt werden, um a) Dokumente bezüglich ihrer Angemessenheit vor ihrer Herausgabe zu genehmigen, b) Dokumente zu bewerten, sie bei Bedarf zu aktualisieren und erneut zu genehmigen, c) sicherzustellen, dass Änderungen und der aktuelle Überarbeitungsstatus von Dokumenten gekennzeichnet werden, d) sicherzustellen, dass gültige Fassungen zutreffender Dokumente an den jeweiligen Einsatzorten verfügbar sind, e) sicherzustellen, dass Dokumente lesbar und leicht erkennbar bleiben, f) sicherzustellen, dass Dokumente externer Herkunft, die die Organisation als notwendig für die Planung und den Betrieb des QMS eingestuft hat, gekennzeichnet werden und ihre Verteilung gelenkt wird, und g) die unbeabsichtigte Verwendung veralteter Dokumenten zu verhindern und diese in geeigneter Weise zu kennzeichnen, falls sie aus irgendeinem Grund aufbewahrt werden.	Die Graz Linien verfügen über zahlreiche Dokumente im Sinne der ISO 9001:2008, aber, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, wo die Dokumentenlenkung über SYSCAT erfolgt, über kein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Dokumenten. In der gelebten Praxis der Graz Linien werden Dokumente von den verantwortlichen bzw. zuständigen Personen erstellt und über (Mail-)Verteiler bzw. Aushang verbreitet und bekannt gemacht. Die Archivierung erfolgt überwiegend elektronisch. Es ist angedacht, dass die Erstellung dieser Verfahrensanweisung als Teil der von der KOST gerade in Erarbeitung befindlichen Konzern-Richtlinie (K-RL) über zentrale Vorgaben realisiert werden wird.
Lenkung von Aufzeichnungen	Aufzeichnungen, die erstellt werden, um Nachweise der Konformität mit den Anforderungen und des wirksamen Funktionierens des QMS bereitzustellen, müssen gelenkt werden. Die Organisation muss ein dokumentiertes Verfahren sicherstellen, um die Lenkungsmaßnahmen festzulegen, die für die Kennzeichnung, die Aufbewahrung, den Schutz, die Wiederauffindbarkeit und die Aufbewahrungsfrist von Aufzeichnungen sowie die Verfügung über Aufzeichnungen erforderlich sind. Aufzeichnungen müssen lesbar, leicht erkennbar und wieder auffindbar bleiben.	Die Graz Linien verfügen über zahlreiche Aufzeichnungen im Sinne der ISO 9001:2008, aber, mit Ausnahme der Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel, wo die Dokumentenlenkung über SYSCAT erfolgt, über kein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Aufzeichnungen. In der gelebten Praxis der Graz Linien werden die erforderlichen Aufzeichnungen von den verantwortlichen bzw. zuständigen Personen geführt und archiviert. Es ist angedacht, dass die Erstellung dieser Verfahrensanweisung als Teil der von der KOST gerade in Erarbeitung befindlichen Konzern-Richtlinie (K-RL) über zentrale Vorgaben realisiert werden wird.
Verpflichtung der Leitung	Die oberste Leitung muss ihre Selbstverpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des QMS und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QMS nachweisen, indem sie der Organisation die Bedeutung der Erfüllung der KundInnenanforderungen sowie der gesetzlichen und behördlichen Auflagen vermittelt, die Qualitätspolitik festlegt, sicherstellt, dass Qualitätsziele festgelegt werden, Managementbewertungen durchführt und die Verfügbarkeit von Ressourcen sicherstellt	Aus derzeitiger Sicht, erfüllen die Graz Linien diese Anforderungen nur zu einem geringen Teil. Eine Umsetzung dieses Normkapitelpunktes ist gemeinsam mit der Holding Graz zu betrachten.

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Qualitätspolitik	Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Qualitätspolitik für den Zweck der Organisation angemessen ist, eine Verpflichtung zur Erfüllung von Anforderungen und zur ständigen Verbesserung der Wirksamkeit des QMS enthält, einen Rahmen zum Festlegen und Bewerten von Qualitätszielen bietet, in der Organisation vermittelt und verstanden wird und auf ihre fortdauernde Angemessenheit bewertet wird.	Das Leitbild steht im Einklang mit dem Vorgaben des Eigentümers bzw. des VFV. Somit sind die Graz Linien einer der wenigen Bereiche innerhalb des Konzerns, die über ein eigenes Leitbild verfügen. Das Leitbild wird in regelmäßigen Abständen, etwa im Zuge der Managementgespräche aktualisiert und ist auch Teil des Planungsprozesses. Das Leitbild der Graz Linien ist öffentlich über das Internet zugänglich. Die Abteilung Werkstätten und Fahrbetriebsmittel verfügt über ein eigenes Sicherheitsleitbild, das für die jeweiligen MitarbeiterInnen über SYSCAT zugänglich ist.
Qualitätsziele	Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass für zutreffende Funktionsbereiche und Ebenen innerhalb der Organisation Q-Ziele, einschließlich derer, die für die Erfüllung der Anforderungen an Produkte/Dienstleistungen erforderlich sind, festgelegt sind. Die Qualitätsziele müssen messbar sein und mit der Qualitätspolitik im Einklang stehen.	Bei den Graz Linien sind Q-Ziele zum einen aus dem aktuellen Leitbild der Graz Linien und dem VFV ableitbar. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass es bei den Graz Linien keinen ganzheitlichen Strategieprozess gibt, um Ziele in Strategiewerkshops gemeinsam mit dem Vorstand, SBL und AL zu erarbeiten. Somit ist festzuhalten, dass die Graz Linien neben den Vorgaben des Eigentümers und aus dem VFV, auch über die im Strategiepapier festgehaltene strategische Ausrichtung, die ausgehend vom Leitbild über die Dachstrategien zu den strategischen Optionen reicht, verfügen. Ganz aktuell wurden in einem Strategiepapier der Holding Graz kurz- und mittelfristigen Ziele erarbeitet und dargestellt.
Planung des QMS	Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass a) die Planung des QMS erfolgt, um die angegebenen Anforderungen zu erfüllen und die Qualitätsziele zu erreichen, und b) die Funktionsfähigkeit des QMS aufrechterhalten bleibt, wenn Änderungen am QMS geplant und umgesetzt werden.	Da die Graz Linien über kein aufrechtes QMS verfügen, ist dieser Normpunkt vorerst obsolet. An dieser Stelle ist aber auf bereits implementierte Planungsinstrumente, wie das Strategiepapier der Graz Linien und der Holding Graz, die MMG und das Graz Linien Kontrollgremium zu verweisen.
Verantwortung und Befugnis	Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass die Verantwortungen und Befugnisse innerhalb der Organisation festgelegt und bekannt gemacht werden.	Das neue Organigramm der Graz Linien ist mit 1. Juli 2012 in Kraft getreten und dokumentiert die Aufbauorganisation. Darüber hinaus gibt es bei den Graz Linien einen namentlich bestellten verantwortlichen Betriebsleiter (vBl) für den Straßenbahnbetrieb (nach dem EisbG) und einen Leiter des Betriebsdienstes (LdBd) für den Autobusbereich (KfG).
Beauftragter der obersten Leitung	Die oberste Leitung muss ein Mitglied der Leitung der Organisation benennen, das, unabhängig von anderen Verantwortungen, die Verantwortung und Befugnis hat, die Folgendes einschließen: a) sicherzustellen, dass die für das QMS erforderlichen Prozesse eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten werden; b) der obersten Leitung über die Leistung des QMS und jegliche Notwendigkeit für Verbesserungen zu berichten; und c) die Förderung des Bewusstseins über die KundInnenanforderungen in der gesamten Organisation sicherzustellen.	Da bei den Graz Linien kein QMS im Sinne der ISO 9001:2008 implementiert ist, gibt es auch keinen/keine Beauftragten/Beauftragte der obersten Leitung. Auf Ebene der gesamten Holding Graz würde diese Rolle dem Vorstandsvorsitzenden gebühren.
Interne Kommunikation	Die oberste Leitung muss sicherstellen, dass geeignete Prozesse der Kommunikation innerhalb der Organisation eingeführt werden und dass eine Kommunikation über die Wirksamkeit des QMS stattfindet.	Die interne Kommunikation bei den Graz Linien wird auf vielfältige Weise sichergestellt. Auf Managementebene (VD, STL, SBL und AL) trifft man sich wöchentlich im Rahmen des Management-Jour Fixes (MM-JF).
Eingaben für die Bewertung	Eingaben für die Managementbewertung müssen Informationen zu Folgendem enthalten: a) Ergebnisse von Audits; b) Rückmeldungen von KundInnen; c) Prozessleistung und Produktkonformität; d) Status von Vorbeugungs- und Korrekturmaßnahmen; e) Folgemaßnahmen vorangegangener Managementbewertungen; f) Änderungen, die sich auf das QMS auswirken könnten g) Empfehlungen für Verbesserung	

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Ergebnisse der Bewertung	Die Ergebnisse der Managementbewertung müssen Entscheidungen und Maßnahmen zu Folgendem enthalten: a) Verbesserung der Wirksamkeit des QMS und seiner Prozesse; b) Produkt-/Dienstleistungsverbesserungen in Bezug auf KundInnenanforderungen; und c) Bedarf an Ressourcen.	Eine Managementbewertung, wie in der Norm vorgegeben, existiert bei den Graz Linien und auch in der Holding Graz nicht.
Bereitstellung von Ressourcen	Die Organisation muss die erforderlichen Ressourcen ermitteln und bereitstellen, um a) das QMS zu verwirklichen und aufrecht zu halten und seine Wirksamkeit ständig zu verbessern und b) die KundInnenzufriedenheit durch Erfüllung der KundInnenanforderungen zu erhöhen.	Die Graz Linien intensiv an der Erhöhung der KundInnenzufriedenheit, indem sie bemüht sind die KundInnenanforderungen zu erfüllen.
Kompetenz, Schulung und Bewusstsein	Die Organisation muss a) die notwendige Kompetenz des Personals, dessen Tätigkeiten die Erfüllung der Produktanforderungen beeinflussen, ermitteln, b) wo zutreffend für Schulung sorgen oder andere Maßnahmen ergreifen, um die notwendige Kompetenz erreichen, c) die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen beurteilen, d) sicherstellen, dass ihr Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie zur Erreichung der Qualitätsziele beiträgt, und e) geeignete Aufzeichnungen zu Ausbildung, Schulung, Fertigkeiten und Erfahrungen führen.	Die Graz Linien bzw. die Holding Graz betreiben einen sehr hohen Aufwand, um die Kompetenz des (Fahr)Personals sicherzustellen, für Schulungen zu sorgen und Maßnahmen zu ergreifen, um sicherzustellen, dass das Personal sich der Bedeutung und Wichtigkeit seiner Tätigkeit bewusst ist und weiß, wie es zur Erreichung der Q-Ziele beiträgt
Infrastruktur	Die Organisation muss die Infrastruktur ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zur Erreichung der Konformität mit den Produkt-/Dienstleistungsanforderungen erforderlich ist. Zur Infrastruktur gehören, soweit zutreffend, a) Gebäude, Arbeitsort und zugehörige Versorgungseinrichtungen, b) Prozessausrüstungen (sowohl Hardware als auch Software) und c) unterstützende Dienstleistungen (wie Transport, Kommunikation oder Informationssysteme).	Die betriebsnotwendige Infrastruktur der Graz Linien ergibt sich aufgrund der zu erbringenden Dienstleistungen und wird in der Planung berücksichtigt. Für die EDV-Infrastruktur, als unterstützende Dienstleistung, ist die ITG, die in einem Beteiligungsverhältnis zur Holding Graz steht, zentral zuständig. Die Leistung für die Gebäudeinstandhaltung und den Arbeitsort erbringt die GBG, die ebenfalls in einem Beteiligungsverhältnis zur Holding Graz steht.
Arbeitsumgebung	Die Organisation muss die Arbeitsumgebung ermitteln, bereitstellen und aufrechterhalten, die zum Erreichen der Konformität mit den Produkt- / Dienstleistungsanforderungen erforderlich ist.	Bereits bei der Planung von Vorhaben wird die Qualität der erforderlichen Arbeitsumgebung berücksichtigt. Zudem ist es Aufgabe der Sicherheitsfachkraft und des Arbeitsmediziners/der Arbeitsmedizinerin für die notwendigen Bedingungen am Arbeitsplatz Sorge zu tragen. Die Arbeitsplatzevaluierung wird regelmäßig durchgeführt und angepasst. Zudem erfolgen regelmäßige Überprüfungen durch das Verkehrs-Arbeitsinspektorat.
Planung der Dienstleistungsrealisierung	Die Organisation muss die Prozesse planen und entwickeln, die für die Produkt-/Dienstleistungsrealisierung erforderlich sind. Die Planung der Produkt-/Dienstleistungsrealisierung muss mit den Anforderungen der anderen Prozesse des QMS in Einklang stehen. Bei der Planung der Produkt-/Dienstleistungsrealisierung muss die Organisation, soweit angemessen, Folgendes festlegen: a) Q-Ziele und Anforderungen an das Produkt; b) die Notwendigkeit, Prozesse einzuführen, Dokumente zu erstellen und die produktspezifischen Ressourcen bereitzustellen; c) die erforderlichen produktspezifischen Verifizierungs-, Validierungs-, Überwachungs-, mess- und Prüftätigkeiten sowie die Produktannahmekriterien; d) die erforderlichen Aufzeichnungen, um nachzuweisen, dass die Realisierungsprozesse und resultierenden Produkte/Dienstleistungen die Anforderungen erfüllen. Das Ergebnis dieser Planung muss in einer für die Betriebsweise der Organisation geeigneten Form vorliegen.	Die Planung der Dienstleistungserbringung basiert auf den rechtlichen Vorgaben und auf dem wirtschaftlichen Planungsprozess der Graz Linien bzw. der Holding Graz. Neben den Zielen aus dem VFV sind noch die jährlichen qualitativen und quantitativen Zielvorgaben im Rahmen der Wirtschaftsplanung zu erwähnen. Instrumente der Überprüfung der Zielerreichung sind: <ul style="list-style-type: none"> • Plan-Ist-Vergleiche, • Forecast-Ist-Vergleiche, • Spezielles Reporting im Rahmen des Graz Linien Kontrollgremiums. • Projektcontrolling (z.B. für das Projekt Graz Linien Challenge). Zusätzlich gab es für spezielle Projekte, wie z.B. dem Projekt „Nahverkehrsdrehscheibe Graz Hauptbahnhof“ (NVD), oder dem Projekt „Straßenbahnhauptwerkstätte Erweiterung 1. Bauabschnitt (BA) und Neubau 2. BA“ eine eigene Projektplanung. Weiters unterliegen auch notwendige Baumaßnahmen (z.B. Schienenbauprogramm). Da kein umfassendes Prozessmanagement seitens der Graz Linien bzw. der Holding Graz betrieben wird, ist dieser Normpunkt nur teilweise erfüllt.

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Ermittlung von Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung	Die Organisation muss Folgendes ermitteln: a) die von dem/der KundIn festgelegten Anforderungen einschließlich der Anforderungen hinsichtlich Lieferung und Tätigkeiten nach der Lieferung. b) von dem/der KundIn nicht angegebenen Anforderungen, die jedoch für den festgelegten oder beabsichtigten Gebrauch, soweit bekannt, notwendig sind, c) gesetzliche und behördliche Anforderungen, die auf das Produkt/die Dienstleistung zutreffen, und d) alle weiteren von der Organisation als notwendig erachteten Anforderungen.	Die Anforderungen der Erbringung der Verkehrsdienstleistung ergibt sich aus dem VFV. Qualitätskriterien zu den Bereichen Infrastruktur, Fahrzeuge und Dienstleistungen definiert. 3). Die Messung, Analyse und Verbesserung der KundInnenzufriedenheit liefert ebenfalls wichtige Inputs, um die Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung zu ermitteln. Im Jahr 2008 wurde eine Coinjoint Measurement Onlinebefragung mit externer Unterstützung durchgeführt. Ziel dieser Erhebung war es, die KundInnenbedürfnisse und -wünsche gezielt zu ermitteln, um am Angebotsportfolio der Graz Linien weitere Optimierungen vornehmen zu können. Die Umsetzung des Touristen-Tickets war einer der erzielten Erfolge dieses Projekts. An dieser Stelle unerwähnt sollten auch nicht die gesetzlichen Anforderungen an die Dienstleistungserbringung unerwähnt bleiben.
Bewertung der Anforderungen in Bezug auf die Dienstleistung	Die Organisation muss die Anforderungen in Bezug auf das Produkt/die Dienstleistung bewerten. Diese Bewertung muss vor dem Eingehen einer Lieferverpflichtung gegenüber dem/der KundIn (z.B. Abgabe von Angeboten, Annahmen von Verträgen, Annahmen von Vertrags- oder Auftragsänderungen) vorgenommen werden und muss sicherstellen, a) dass die Produkt-/Dienstleistungsanforderungen festgelegt sind, b) dass Unterschiede zwischen den Anforderungen im Vertrag oder Auftrag und den früher ausgedrückten Anforderungen beseitigt werden und c) dass die Organisation in der Lage ist, die festgelegten Anforderungen zu erfüllen. Aufzeichnungen der Ergebnisse der Bewertung und deren Folgemaßnahmen müssen geführt werden. Wenn der/die KundIn keine dokumentierten Anforderungen vorlegt, müssen die KundInnenanforderungen vor der Annahme von der Organisation bestätigt werden. Wenn sich Produkt-/Dienstleistungsanforderungen ändern, muss die Organisation sicherstellen, dass die zutreffenden Dokumente ebenfalls geändert werden und dass dem zuständigen Personal die geänderten Anforderungen bewusst gemacht werden.	Die Überprüfung, ob die Anforderungen an die Graz Linien aufgrund des VFV erfüllt werden, erfolgt über das Graz Linien Kontrollgremium, das in regelmäßigen Abständen (quartalsweise) zusammen tritt. Wie bereits erwähnt, liefern das Ergebnis des Graz Linien KundInnenbarometers, der Marktforschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH (StVG), und die Coinjoint Measurement Onlinebefragung aus dem Jahr 2008 wichtige Inputs für die Festlegung der Dienstleistungsanforderungen.
Kommunikation mit den KundInnen	Die Organisation muss wirksame Regelungen für die Kommunikation mit den KundInnen zu folgenden Punkten festlegen und verwirklichen: a) Produkt-/Dienstleistungsinformationen, b) Anfragen, Verträge oder Auftragsbearbeitung einschließlich Änderungen, und c) Rückmeldungen von KundInnen einschließlich KundInnenbeschwerden.	Bei den Graz Linien wird die Kommunikation mit den KundInnen als eine Bringschuld der Organisation an die KundInnen angesehen. Im neuen Organigramm der Graz Linien wurde diesem wichtigen Punkt durch die Schaffung einer eigenen Säule „KundInnenmanagement und Vertrieb“ Rechnung getragen.
Beschaffungsprozess	Die Organisation muss sicherstellen, dass beschafften Produkte-/Dienstleistungen die festgelegten Beschaffungsanforderungen erfüllen. Art und Umfang der auf den LieferantInnen und das beschaffte Produkt/die beschaffte Dienstleistung angewandten Überwachung müssen vom Einfluss des beschafften Produkts/der Dienstleistung auf die nachfolgende Produkt-/Dienstleistungsrealisierung oder auf das Endprodukt abhängen. Die Organisation muss LieferantInnen aufgrund von deren Fähigkeit beurteilen und auswählen, Produkte/Dienstleistungen entsprechend den Anforderungen der Organisation zu liefern. Es müssen Kriterien für die Auswahl, Beurteilung und Neubeurteilung aufgestellt werden. Aufzeichnungen über die Ergebnisse von Beurteilungen und über notwendige Maßnahmen müssen geführt werden.	
Beschaffungsangaben	Beschaffungsangaben müssen das zu beschaffende Produkt/die zu beschaffende Dienstleistung beschreiben, soweit angemessen, enthalten diese a) Anforderungen an die Genehmigung von Produkten/Dienstleistungen, Verfahren, Prozessen und Ausrüstung, b) Anforderungen an die Qualifikation des Personals	

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Verifizierung von beschafften Produkten/Dienstleistungen	Die Organisation muss die erforderlichen Prüfungen oder sonstigen Tätigkeiten festlegen und verwirklichen, durch die sichergestellt wird, dass das beschaffte Produkt/die Dienstleistung die festgelegten Beschaffungsanforderungen erfüllt. Wenn die Organisation oder ihr/e KundIn beabsichtigt, Verifizierungstätigkeiten bei dem/der LieferantIn durchzuführen, muss die Organisation die beabsichtigten Verifizierungsmaßnahmen und die Methode zur Freigabe des Produkt/der Dienstleistung in den Beschaffungsangaben festlegen.	Der Beschaffungsprozess ist ein in der Holding Graz angesiedelter zentraler Prozess, der auf einem mehrstufigem Verfahren und einem festgelegten Projektcontrolling, das Wertgrenzen für Investitions- und Aufwandsbeiträge für alle Bereiche der Holding Graz, verpflichtend vorgibt, basiert.
Lenkung der Dienstleistungserbringung	Die Organisation muss die Produktion und die Dienstleistungserbringung unter beherrschten Bedingungen planen und durchführen. Beherrschte Bedingungen enthalten, falls zutreffend a) die Verfügbarkeit von Angaben, welche die Merkmale des Produkts/der Dienstleistung beschreiben, b) die Verfügbarkeit von Arbeitsanweisungen, soweit notwendig, c) den Gebrauch geeigneter Ausrüstung, d) die Verfügbarkeit und den Gebrauch von Überwachungs- und Messmitteln, e) die Verwirklichung von Überwachungen und Messungen und f) die Verwirklichung von Produkt-/Dienstleistungsfreigabe und –liefertätigkeiten und Tätigkeiten nach der Lieferung.	Die Lenkung der Dienstleistungserbringung ist im VFV geregelt und wird durch einen sorgfältigen qualitativen als auch kaufmännischen Planungsprozess sichergestellt
Validierung der Prozesse zur Dienstleistungserbringung	Die Organisation muss sämtliche Prozesse der Produktion und Dienstleistungserbringung validieren, deren Ergebnis nicht durch nachfolgende Überwachung oder Messung verifiziert werden kann und bei denen sich deshalb Unzulänglichkeiten erst zeigen, nachdem das Produkt/die Dienstleistung in Gebrauch gekommen oder die Dienstleistung erbracht worden ist. Die Validierung muss die Fähigkeit dieser Prozesse zur Erreichung der geplanten Ergebnisse darlegen. Die Organisation muss Regelungen für diese Prozesse festlegen, die, soweit zutreffend, enthalten: a) festgelegte Kriterien für die Bewertung und Genehmigung der Prozesse, b) Genehmigung der Ausrüstung und der Qualifikation des Personals, c) Gebrauch spezifischer Methoden und Verfahren, d) Anforderungen zu Aufzeichnungen, und e) erneute Validierung.	Die Erfüllung der Anforderungen aus dem VFV wird zwar laufend überwacht, dennoch könnte dieser Punkt weiter ausgebaut werden und beispielsweise im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung von QM-Strukturen von einem internen Auditierungsprozess begleitet werden.
Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit	Die Organisation muss, soweit angemessen, das Produkt/die Dienstleistung mit geeigneten Mitteln während der gesamten Produkt-/Dienstleistungsrealisierung kennzeichnen. Die Organisation muss während der gesamten Produkt-/Dienstleistungsrealisierung den Produkt-/Dienstleistungsstatus in Bezug auf die Überwachungs- und Messanforderungen kennzeichnen. Wenn Rückverfolgbarkeit gefordert ist, muss die Organisation die eindeutige Kennzeichnung des Produkts/der Dienstleistung lenken und Aufzeichnungen aufrechterhalten.	Die Themen Kennzeichnung und Rückverfolgbarkeit sind bei der Dienstleistungserbringung der Graz Linien analog auf die Fahrzeugdisposition und die FahrerInnen-/LenkerInneneinteilung umzulegen. Im Beschwerdefall können Vorfälle über die Fahrzeugnummer, die Linie und die Uhrzeit recherchiert werden und Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.
Eigentum der KundInnen	Die Organisation muss sorgfältig mit Eigentum des/der KundIn umgehen, solange es sich im Lenkungsbereich der Organisation befindet oder von ihr gebraucht wird. Die Organisation muss ihr zum Gebrauch oder zur Einbeziehung in das Produkt/die Dienstleistung überlassene Eigentum des/der KundIn kennzeichnen, verifizieren und schützen. Fälle von verloren gegangenem, beschädigtem oder anderweitig für unbrauchbar befundenem Eigentum des/der KundIn muss die Organisation an den/die KundIn berichten und Aufzeichnungen aufrechterhalten.	Die Graz Linien verfügen in der Stabstelle Mobilitäts- und Servicecenter als auch im Beschwerdemanagement (Datenbank) über KundInnendaten. Diese Daten sind auf einem zentralen Server gespeichert und unterliegen den Datenschutz- und Datensicherungsrichtlinien der Holding Graz.
Produkt-/Dienstleistungserhaltung	Die Organisation muss das Produkt/die Dienstleistung während der internen Verarbeitung und der Auslieferung zum vorgesehenen Bestimmungsort erhalten, um die Erfüllung der Anforderungen aufrechtzuerhalten. Wo zutreffend, muss die Erhaltung die Kennzeichnung, Handhabung, Verpackung, Lagerung und den Schutz einschließen. Die Erhaltung muss gleichermaßen für die Bestandteile eines Produkts/einer Dienstleistung gelten.	Dieser Normpunkt scheint auf die Graz Linien nur bedingt anwendbar, da die Graz Linien Verkehrsdienstleistungen anbieten und der „Produktgedanke“ nicht 1:1 auf diesen Sachverhalt umlegbar scheint. Im Sinne einer Norminterpretation wird jedoch an dieser Stelle auf die Beförderungspflicht der Graz Linien hingewiesen. Die Graz Linien sind zur Beförderung gemäß dem gültigen Fahrplan verpflichtet, wenn • der Fahrgast die gegenständlichen Beförderungsbedingungen bzw. die geltenden Rechtsvorschriften beachtet; •

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	<p>Die Organisation muss zum Nachweis der Konformität des Produkt/der Dienstleistung mit festgelegten Anforderungen vorzunehmenden Überwachungen und Messungen und die erforderlichen Überwachungs- und Messmittel ermitteln. Die Organisation muss Prozesse einführen, um sicherzustellen, dass Überwachungen und Messungen durchgeführt werden können und in einer Weise durchgeführt werden, die mit den Anforderungen an die Überwachung und Messung vereinbar ist. Soweit zur Sicherstellung gültiger Ergebnisse erforderlich, müssen die Messmittel:</p> <p>a) in festgelegten Abständen oder vor dem gebrauch kalibriert und/oder verifiziert werden anhand von Messnormalen, die auf internationale oder nationale Messnormale zurückgeführt werden können. Wenn es derartige Messnormale nicht gibt, muss die Grundlage für die Kalibrierung oder Verifizierung aufgezeichnet werden, b) bei Bedarf justiert oder nachjustiert werden, c) gekennzeichnet sein, damit der Kalibrierstatus erkennbar ist, d) gegen Verstellungen gesichert werden, die das Messergebnis ungültig machen würden, e) vor Beschädigung und Verschlechterung während der Handhabung, Instandhaltung und Lagerung geschützt werden.</p>	<p>Die Graz Linien verfügen über ein Vielzahl an Überwachungs- und Messmitteln. Die Messung der KundInnenzufriedenheit erfolgt auf Basis der EN 13816 mittels jährlich durchgeführtem KundInnenbarometer. Zusätzlich findet ein Marktforschungsbericht in Zusammenarbeit mit der Steirischen Verkehrsverbund GmbH (StVG) im Frühjahr statt, basierend auf der Interviewmethode.</p> <p>Sowohl in der Straßenbahn- als auch in Buswerkstätte werden die Überwachungs- und Messmittel nach eigenem Ermessen kalibriert und dort wo vorgeschrieben auch entsprechend überprüft.</p>
KundInnenzufriedenheit	<p>Die Organisation muss Informationen über die Wahrnehmung der KundInnen in der Frage, ob die Organisation die KundInnenanforderungen erfüllt hat, als eines der Maße für die Leistung des QMS überwachen. Die Methoden zur Erlangung und zum Gebrauch dieser Informationen müssen festgelegt werden.</p>	<p>Bei den Graz Linien werden Informationen über die Wahrnehmung von KundInnen auf vielfältige Weise ermittelt. Die gesammelten Informationen werden zum Nutzen von KundInnen und der Weiterentwicklung und Optimierung des Dienstleistungs- und Serviceangebotes der Graz Linien bearbeitet und sind Grundlage für die Aufrechterhaltung des Feedback- Prozesses in der Organisation. Folgende Instrumente/Methoden dienen den Graz Linien zur Ermittlung und in weiterer Folge zur Erhöhung der KundInnenzufriedenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • KundInnenbetreuung der Graz Linien, • KundInnenbarometer, • Graz Linien-Fahrgastbeirat, • Qualitätskontrollen der Fahrzeuge, der Haltestellen und aufgrund von Hinweisen durch KundInnen, • Verschiedene QM-Auswertungen, wie z.B. die Entwicklung von Beschwerden, Hinweisen, Lob und Anerkennung, • Teilnahme an geförderten QM-Projekten zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Verkehrsdienstleistungsqualität, • Zusammenarbeit mit verschiedenen Interessensgemeinschaften den öffentlichen Verkehr betreffend (z.B. Verein Fahrgast, Styria-Mobile, etc.).
Internes Audit	<p>Die geplanten Regelungen, die Anforderungen dieser Internationalen Norm und die von der Organisation festgelegten Anforderungen an das QMS erfüllt, und Wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird. Ein Auditprogramm muss geplant werden, wobei der Status und die Bedeutung der zu auditierenden Prozesse und Bereiche sowie die Ergebnisse früherer Audits berücksichtigt werden müssen. Die Auditkriterien, der Auditumfang, die Audit Häufigkeit und die Auditmethoden müssen festgelegt werden. Die Auswahl der AuditorInnen und die Durchführung der Audits müssen Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sicherstellen. AuditorInnen dürfen ihre eigene Tätigkeit nicht auditieren. Ein dokumentiertes Verfahren zur Festlegung der Verantwortungen für und der Anforderungen an die Planung und Durchführung von Audits, an die Erstellung von Aufzeichnungen und an das Berichten von Ergebnissen muss eingerichtet werden. Aufzeichnungen über die Audits und deren Ergebnisse müssen aufrechterhalten werden. Die für den auditierten Bereich verantwortliche Leitung muss sicherstellen, dass jegliche notwendigen Korrekturen.</p>	<p>Das QM-Instrument der internen Auditierung ist bei den Graz Linien (und auch in der Holding Graz) nicht institutionalisiert. In der Vergangenheit wurden bisher keine internen Audits geplant und durchgeführt. Sehr erfreulich ist, dass die Leiterin der Abteilung „Servicequalität und Innovation“ über eine Ausbildung zur internen Qualitätsauditorin verfügt. Im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung von QM-Strukturen in der gesamten Holding Graz, ist es angedacht, künftig an einer internen Auditierung zu arbeiten.</p>
Überwachung und Messung von Prozessen	<p>Die Organisation muss geeignete Methoden zur Überwachung des QMS anwenden.</p>	<p>Die Maßnahmen zur „Messung, Analyse und Verbesserung“ sind nicht in Prozessabläufen</p>

ISO 9001:2008	Anforderungen	Anmerkungen
Lenkung fehlerhafter Produkte/ Dienstleistungen	Die Organisation muss sicherstellen, dass ein Produkt/eine Dienstleistung, das/die die Produkt- /Dienstleistungsanforderungen nicht erfüllt, gekennzeichnet und gelenkt wird, um seinen unbeabsichtigten Gebrauch oder seine Auslieferung zu verhindern. Ein dokumentiertes Verfahren muss eingerichtet werden, um Lenkungsmaßnahmen und zugehörige Verantwortlichkeiten und Befugnisse für den Umgang mit fehlerhaften Produkten/Dienstleistungen festzulegen. Wo anwendbar, muss die Organisation in einer oder mehreren der folgenden Weisen mit fehlerhaften Produkten/Dienstleistungen umgehen: a) Maßnahmen ergreifen, um den festgestellten Fehler zu beseitigen, b) Genehmigung zum Gebrauch, zur Freigabe oder Annahme nach Sonderfreigabe durch eine zuständige Stelle und, falls zutreffend, durch den/die Kundin, c) Maßnahmen ergreifen, um den ursprünglich beabsichtigten Gebrauch oder die Anwendung auszuschließen, d) Maßnahmen ergreifen, die den Auswirkungen und/oder potentiellen Auswirkungen angemessen sind, wenn ein/e fehlerhafte/s Produkt/Dienstleistung, entdeckt wurde. Wenn ein fehlerhaftes Produkt/eine Dienstleistung nachgebessert wird, muss es zur Darlegung der Konformität mit den Anforderungen erneut verifiziert werden Aufzeichnungen über die Art von Fehlern und die ergriffenen Folgemaßnahmen, einschließlich erhaltener Sonderfreigaben müssen aufrechterhalten werden.	Die Graz Linien haben Maßnahmen implementiert, um sicherzustellen, dass festgestellte Fehler beseitigt werden. Mittels bereits erwähntem Feedback-Formular, können die KundInnen detailliert und standardisiert auf Vorfälle aufmerksam machen, indem sie das Verkehrsmittel (Straßenbahn/Bus), die Linie, die Wagen-Nr., Datum und Uhrzeit, die Fahrtrichtung und die Haltestelle bzw. den Ort angeben. Zudem haben die Fahrgäste die Möglichkeit den Vorfall verbal zu beschreiben. Sämtliche Vorfälle, egal ob mündlich oder schriftlich eingebracht, werden in einer Datenbank erfasst und bis zur Rückmeldung an den Kunden/an die Kundin weiter bearbeitet. Zudem wird separat eine Maßnahmenübersicht geführt. Zur Maßnahmenverfolgung und auch zur Auswertung von Ergebnissen, ist angedacht, die Datenbank zu erweitern. Weiters ist das Fahrpersonal dazu angehalten Vorfälle aller Art mittels Dienstmeldung verschriftlicht der Organisation mitzuteilen. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von fehlerhaften Dienstleistungen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet werden.
Datenanalyse	Die Organisation muss geeignete Daten ermitteln, erfassen und analysieren, um die Eignung und Wirksamkeit des QMS darzulegen und zu beurteilen, wo ständige Verbesserungen der Wirksamkeit des QMS vorgenommen werden können. Dies muss Daten einschließen, die durch Überwachung und Messung und aus anderen relevanten Quellen gewonnen wurden. Die Datenanalyse muss Angaben liefern über a) KundInnenzufriedenheit, b) Erfüllung der Produkt-/Dienstleistungsanforderungen, c) Prozess- und Produkt-/Dienstleistungsmerkmale und deren Trends, einschließlich Möglichkeiten für Vorbeugungsmaßnahmen, und d) LieferantInnen.	Datenanalysen zur KundInnenzufriedenheit werden, sei es mittels KundInnenbarometer oder spezieller QM-Auswertungen, in regelmäßigen Abständen erstellt. Einzelne Auswertungen umfassen dabei die Entwicklung von Beschwerden, Hinweisen, Lob und Anerkennung. Zu besonderen Projekten wie beispielsweise dem angebotenen „Frühschlüfticket“ im Herbst 2012 oder aufgrund von Anlässen, wie beispielsweise der Meldung von Hinweisen zur Variobahn, werden eigene Beobachtungen und Auswertungen angestellt. Die Erfüllung von Dienstleistungsanforderungen sowie die Überwachung von Prozess- und Produktmerkmalen erfolgen ebenfalls über das KundInnenbarometer und auf Basis der einlangenden Rückmeldungen von KundInnen. Eine Bewertung von LieferantInnen wird von den Graz Linien nicht vorgenommen, da dies eine zentrale Aufgabe der Holding Graz darstellt.
Ständige Verbesserung	Die Organisation muss die Wirksamkeit des QMS durch Einsatz der Q-Politik, Q-Ziele, Auditergebnisse, Datenanalyse, Korrektur- und Vorbeugungsmaßnahmen sowie Managementbewertung ständig verbessern.	Die Instrumente, die von den Graz Linien zur kontinuierlichen Verbesserung ihres Dienstleistungsangebotes, eingesetzt werden, wurden im Wesentlichen bereits vorgestellt und näher beschrieben. Als zusätzliche Maßnahmen zur Förderung der ständigen Verbesserung können der regelmäßige MM-JF, Vorschläge aufgrund von Dienstmeldungen des Fahrpersonals, die Teilnahme an diversen Arbeitsgruppen und Ausschüssen, Benchmarks, wie dem zwischenbetrieblichen Vergleich, die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, Tagungen und Messen und das Lesen von Fachlektüre angeführt werden. Da die Graz Linien über kein QMS verfügen ist dieser Normpunkt nur bedingt anwendbar.
Korrekturmaßnahmen	Die Organisation muss Korrekturmaßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von Fehlern ergreifen, um deren erneutes Auftreten zu verhindern. Korrekturmaßnahmen müssen den Auswirkungen der aufgetretenen Fehler angemessen sein. Ein dokumentiertes Verfahren muss eingeführt werden, um Anforderungen festzulegen zur a) Fehlerbewertung (einschließlich KundInnenbeschwerden), b) Ermittlung der Ursachen von Fehlern, c) Beurteilung des Handlungsbedarfs, um das Auftreten von Fehlern zu verhindern, d) Ermittlung und Verwirklichung der erforderlichen Maßnahmen, e) Aufzeichnung der Ergebnisse der ergriffenen Maßnahmen und f) Bewertung der Wirksamkeit der ergriffenen Korrekturmaßnahmen.	Wie bereits beschrieben, wird an der Behebung von Fehlern und deren Ursachen sehr intensiv gearbeitet. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Korrekturmaßnahmen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet werden. An dieser Stelle jedoch das etablierte Instrumentarium der Dienstmeldung zu erwähnen.
Vorbeugungsmaßnahmen	Die Organisation muss Maßnahmen zur Beseitigung der Ursachen von möglichen Fehlern festlegen, um deren Auftreten zu verhindern. Vorbeugungsmaßnahmen müssen den Auswirkungen der möglichen Probleme angemessen sein. Ein dokumentiertes Verfahren muss eingeführt werden, um Anforderungen festzulegen zur a) Ermittlung potentieller Fehler und Ursachen, b) Beurteilung des Handlungsbedarfs, um das Auftreten von Fehlern zu verhindern, c) Ermittlung und Verwirklichung der erforderlichen Maßnahmen, d) Aufzeichnung der Ergebnisse der ergriffenen Maßnahmen e) Bewertung der Wirksamkeit der ergriffenen Vorbeugungsmaßnahmen.	Die intensive Zusammenarbeit der Graz Linien mit dem Fahrgastbeirat und den bereits erwähnten Interessensgemeinschaften fördert die rechtzeitige Erkennung möglicher Fehlerquellen und trägt dazu bei, geeignete Vorbeugungsmaßnahmen zu treffen. Ein dokumentiertes Verfahren zur Lenkung von Vorbeugungsmaßnahmen, wie von der Norm gefordert, existiert nicht und müsste im Zuge des Aufbaus und der Umsetzung eines QMS bei den Graz Linien erarbeitet werden. Analog zu den Korrekturmaßnahmen ist auch an dieser Stelle das etablierte Instrumentarium der Dienstmeldung ebenfalls zu erwähnen.

Literaturverzeichnis

- DIN: DIN EN ISO 9000:2000. (2000). *Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe*. Beuth Verlag.
- DIN: Entwurf DIN EN 13816. (2000). *Dienstleistung im Transportwesen - öffentlicher Personenverkehr*. Beuth Verlag.
- BMVIT (2012). (2012). Abgerufen am 3. 12 2012 von <http://www.bmvit.gv.at/verkehr/strasse/recht/kraftfahrliniengesetz/index.html>.
- Enerqi. (2012). Abgerufen am 15. 11 2012 von www.enerqi-online.eu
- Holding Graz. (2012). Abgerufen am 18. 11 2012 von <http://www.holding-graz.at/fahrgastbeirat>
- Internationale Organisation für Normung. (18. 11 2012). Abgerufen am 18. 11 2012 von <http://www.wikipedia.org>
- Kundenzufriedenheit. (2012). Abgerufen am 15. 11 2012 von www.imk-anton.de/beratung/kundenzufriedenheit_1.htm
- Bodack, K.-D. (6 2001). Die Qualität der deutschen Bahn AG. *Internationales Verkehrswesen*, S. 282.
- Dipl.-Stat. Marcus Bäumer, D.-S. M.-I. (2012). Kundenzufriedenheit: Indikator für unternehmerischen Erfolg? *Wirtschaft*, 7 - 13.
- Haas, H.-D. S. (2009). *Angebotsqualität bei ÖV-Unternehmen; in: Internationales Verkehrswesen, Heft 4/99, S. 119-124.*
- Homburg/Koschate. (2007). *Die Messung der Kundenzufriedenheit*. Norderstedt: Grin Verlag.
- Kiefer, S. (2003). *Kundenzufriedenheit*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Krienke, N. (2002). *Messung der Kundenzufriedenheit*. Grin Verlag.
- Linien, K. d. (15. 02 2011). Kundenzufriedenheit. (G. G. Kommunikation, Interviewer)
- Meffert, H. (2012). *Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Meier, H. (2009). *Qualitätsmanagement im öffentlichen Verkehr. In: Schiefelbusch, Martin, Hans-Liudger Dienel (HG.): Kundeninteressen im öffentlichen Verkehr. Schriftenreihe für Verkehr und Technik. S. 125 ff.* Berlin: Erich Schmid Verlag.
- Michael, A. (2009). *Marketing Einführung*. Gabler Verlag.
- Schneider, A. (2011). *Qualitätsmanagement*. Grin Verlag.

Ulla Meister, H. M. (2010). *Prozesse kundenorientiert gestalten*. München: Carl Hanser Verlag.

Sonstige Publikationen, Texte, Dokumente

Beförderungsbedingungen der GRAZ AG Verkehrsbetriebe. 24.04.2009.
 Eisenbahngesetz 1957 idF BGBl. I Nr. 125/2006.
 EN 13816: Transport – Logistik und Dienstleistungen – Öffentlicher Personenverkehr – Definition,
 Festlegung von Leistungszielen und Messung der Servicequalität. 01.08.2002.
 Dienstvorschrift für den Fahrdienst der Straßenbahnen. Ausgabe 1977 (einschließlich Ergänzung vom 20.09.1984).
 Gender Analyse für die GRAZ AG inkl. verbundener Unternehmen. 05.2009.
 Gender Mainstreaming. Kurzbericht für den Aufsichtsrat am 16. Juni 2010.
 Gesamtbasisplan Fahrgastinformation idgF. Stand: 18.03.2011.
 Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der Holding Graz idgF.
 Geschäftsordnung für den Vorstand der Holding Graz idgF.
 Gesellschaftsvertrag der Holding Graz idgF.
 Graz Linien im Überblick 2010. 27.04.2011.
 Graz Linien Highlights – Herausforderungen – Knackpunkte 2011/2012 idgF. Stand: 29.04.2011.
 Jahrestimetable 2011. Marketing & Öffentlichkeitsarbeit. 04.02.2011.
 Katalog – Seminare/Veranstaltungen. März bis September 2011.
 Konzern-Risiko- und Chancenmanagement. Stand: 17.02.2009.
 Konzernterminkalender 2011 idgF. Stand: 26.04.2011.
 Kraftfahrliniengesetz 1999 idF BGBl. I Nr. 151/2004.
 Lagebericht der Graz Linien. 2010.
 Masterplan ÖV. 2011.
 Planungsprozess 2011. Strategiepapier der Holding Graz – Graz Linien.
 Presseinformation der Holding Graz Linien. Ergebnis KundInnenbefragung 2010. 02.03.2011.
 Presseinformation der Holding Graz Linien. Neu: „Graz Linien“ statt GVB“. 27.12.2010.
 Steuerungsrichtlinie „Haus Graz. 23.09.2010.
 Straßenbahnverordnung 1999 idF BGBl. II Nr. 310/2002.
 Strategiepapier der Holding Graz. 2011.
 Technischer Bericht 2010. 17.02.2011.
 Verkehrsfinanzierungsvertrag (VFV) der Stadt Graz mit der Grazer Stadtwerke AG. 01.01.2008.
 Verkehrspolitische Leitlinie 2020 für die Stadt Graz. 23.09.2010.

Selbständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Datum: _____

Unterschrift: _____